



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Políticas de Diversidade e  
Inclusão, Recursos Humanos e  
Minorias Sexuais  
Uma Revisão Sistemática da Literatura

Sofia Margarida Correia Pedro

Católica Porto Business School  
Setembro de 2021





UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Políticas de Diversidade e  
Inclusão, Recursos Humanos e  
Minorias Sexuais  
Uma Revisão Sistemática da Literatura

Trabalho Final na modalidade de Dissertação  
apresentado à Universidade Católica Portuguesa  
para obtenção do grau de mestre em Gestão de Recursos Humanos

por

Sofia Margarida Correia Pedro

sob orientação de  
Professora Doutora Maria Isabel Guimarães

Católica Porto Business School  
Setembro de 2021



# Agradecimentos

Termino esta etapa com um sentimento de superação, após dois anos atípicos, que implicaram muito trabalho, esforço e esperança. O orgulho que tenho em mim mesma não se equipara ao que tenho nas pessoas que fizeram também com que a realização deste trabalho fosse possível. Por isso, agradeço:

À minha família, a toda ela, aos meus tios e tias, primos e primas, avó Aida e avô Artur, pelo carinho e apoio.

Em especial à minha mãe, ao meu pai e ao meu irmão, por nunca deixarem de acreditar nas minhas capacidades e nos meus sonhos, pelo amor constante e pela magia que é estarmos todos juntos.

Aos meus amigos, pela compreensão e tempo que lhes estou a dever.

À minha orientadora Professora Doutora Maria Isabel Guimarães, pelo acompanhamento, disponibilidade e motivação.

Ao meu avô Albano, que não chegou a ver-me percorrer este caminho até ao fim, mas que me acompanha todos os dias.



# Resumo

O presente trabalho tem como objetivo compreender como é que as políticas de diversidade e inclusão (D&I) concebidas pela gestão de recursos humanos têm em consideração as minorias sexuais (LGBT). A importância do tema decorre da circunstância de se saber pouco sobre o modo como estas minorias particulares são consideradas quando se procura assegurar a diversidade organizacional e a inclusão de todos os indivíduos, independentemente dos seus atributos singulares. A literatura existente é, ainda, muito generalista, mas o património de investigação publicada justifica que a Revisão Sistemática da Literatura (RSL) tenha sido o método escolhido para dar conta dos objetivos do estudo. A pesquisa e recolha de artigos incidiu no período entre 2015 e 2020, resultando numa amostra de 38 artigos. A análise de conteúdo relevou que as minorias LGBT são particularmente suscetíveis à discriminação em meio organizacional, sobretudo em organizações nas quais domine um tipo de cultura tradicional que consagra valores associados à heteronormatividade e cisnormatividade. Nestes casos, os preconceitos fundamentam formas de discriminação e mesmo estigmatização destes trabalhadores, cuja proteção é assegurada pela legislação sobre diversidade, ainda que de forma imperfeita. O *business case*, emerge como um instrumento de gestão que determina o ganho económico que a inclusão das minorias LGBT pode proporcionar. Este argumento instrumental parece mais eficaz do que as próprias normas legais o que poderá constituir um desafio que a gestão de recursos humanos terá de enfrentar.

Palavras-chave: políticas de diversidade e inclusão, minorias sexuais, LGBT, igualdade de género, discriminação



# Abstract

The present study aims to understand how diversity and inclusion policies conceived by human resource management take into account sexual minorities (LGBT). That is a relevant issue because little is known about how the quest for organisational diversity and inclusion of all individuals, despite their specific attributes, considers those particular minorities. The literature is still generic, but the research volume already allows for a Systematic Literature Review as the method of choice to accomplish the study goal. Articles were searched and collected among articles published between 2015 and 2020. The sample included 38 articles whose content analysis revealed that LGBT minorities are particularly susceptible to organisational discrimination, especially in organisations dominated by the traditional culture of heteronormativity and cisnormativity. Such organisations originate not only forms of discrimination but also stigmatisation of LGBT workers, who are, in any case, protected by the legislation on diversity, although imperfectly. The *business case* of diversity emerges as a management tool that determines the economic advantages generated by the inclusion of LGBT minorities. This instrumental argument is deemed more effective than legal norms, and that can become a challenge that human resource management must face.

Keywords: Diversity and Inclusion policies; sexual minorities; LGBT; gender equality; discrimination



# Índice

Introdução .....	16
1. Enquadramento teórico .....	19
1.1 Enquadramento legal: a igualdade e o direito à individualidade no contexto europeu e português .....	19
1.2 Discriminação das minorias sexuais e de género no local de trabalho ..	22
1.3 Organização, RH e políticas de inclusão e diversidade.....	28
2. Metodologia .....	34
2.1 Protocolo.....	35
2.2 Critérios de Inclusão e Exclusão .....	36
2.3 Definição das expressões-chave, seleção dos instrumentos de pesquisa e processo de pesquisa.....	37
2.4 Construção da amostra.....	39
2.5 Análise de Conteúdo .....	41
3. Apresentação e Discussão de Resultados .....	47
3.1 Fundamentos das políticas e práticas de inclusão na GRH.....	54
3.2 Gestão da diversidade, <i>business case</i> para a diversidade e Justiça Social .....	56
3.3 Medidas das organizações para combater a discriminação e desigualdades das minorias sexuais.....	60
3.4. <i>Disclosure</i> , práticas de inclusão e contexto organizacional .....	66
3.5. Análise Crítica.....	74
Conclusão .....	77
Lista de referências.....	82
Apêndices .....	96
Apêndice A - Processo de categorização dos artigos incluídos na revisão sistemática de literatura e apresentação de excertos exemplificativos.....	96



# Índice de Figuras

Figura 1 – <i>Processo de seleção de artigos com base no diagrama PRISMA</i> .....	40
--	----

# Índice de Tabelas

Tabela 1 – <i>Número de artigos encontrados na pesquisa</i> .....	38
Tabela 2 – <i>Identificação dos temas e subtemas dos artigos incluídos na revisão sistemática de literatura</i> .....	42
Tabela 3 – <i>Processo de categorização dos artigos incluídos na revisão sistemática de literatura e apresentação de excertos exemplificativos</i> .....	48



# Introdução

As minorias sexuais e de género (LGBT) constituem um tipo de minoria entre todas as outras consideradas no contexto das políticas de diversidade. Neste contexto, a literatura relevante para os recursos humanos tem dedicado uma atenção particular ao caso das mulheres, mas também à raça, escrutinando as situações em que estas minorias, entre outras, são discriminadas nos locais de trabalho. Nas últimas décadas, porém, a atenção dedicada à questão da orientação sexual e da identidade de género tem merecido destaque nas sociedades ocidentais, o que se reflete na legislação nacional e da União Europeia (UE). A consagração dos direitos humanos acompanha, assim, o respeito pelos direitos dos indivíduos cuja identidade sexual e/ou de género difere da norma cisgénero e heterossexual. Obriga, por isso, a conhecer melhor a situação desta minoria no contexto organizacional e o modo como as políticas de diversidade e as práticas de inclusão a consideram.

O interesse da investigação sobre a inclusão e diversidade no local de trabalho tem acompanhado as mudanças sociais e também as alterações legislativas que a acompanham e, tantas vezes, fomentam. O património da investigação realizada sobre a inclusão e diversidade no local de trabalho e envolvendo as minorias sexuais é já significativo e tendencialmente crescente. No entanto, a investigação nesta área e, bem assim, o conhecimento sobre a complexidade de situações que envolve esta população, fica muito aquém da que se refere à investigação sobre diversidade considerando outras dimensões como a raça ou género (homem-mulher) (Ng & Rumens, 2017; Ozeren, 2014; Triana et al., 2021). Este facto pode decorrer das dificuldades sentidas pelos próprios investigadores, eventualmente desconfortáveis com um objeto de análise que conhece ainda o estigma e é, por isso, alvo de preconceitos diversos. Não obstante, se o conhecimento sobre minorias sexuais é ainda pouco abundante, a pluralidade de abordagens e de áreas disciplinares envolvidas na investigação, dizem Webster et al. (2018), resultou na sua dispersão, o que dificulta que dela se possa retirar conclusões sólidas. Mais recentemente, Triana et al. (2021) reconhecem que a diversidade de perspetivas,

abordagens e áreas disciplinares também obscurece o conhecimento objetivo dos problemas destas minorias no contexto organizacional. Também assegura uma relevância acrescida à investigação neste domínio.

A diversidade relacionada com a orientação sexual existe e tem implicações para as organizações, pelo que não pode ser ignorada. Esta ideia é corroborada por Ozeren et al. (2014), que também pensam que as organizações e os recursos humanos (RH) estão cada vez mais conscientes da relevância do seu papel na promoção da diversidade e da inclusão. Habitualmente dominante nas organizações, o heterossexismo e a heteronormatividade presentes nas organizações pode provocar (ou mesmo acentuar) as desvantagens das minorias sexuais (Drydakis, 2015; Priola et al., 2014; Triana et al., 2021). Isto porque esta é uma minoria particularmente suscetível de conhecer a discriminação, bem como de ser alvo de abordagens desajustadas no local de trabalho (Kattari et al., 2016). Triana et al. (2021) pensam que tal reflete a importância de as organizações conhecerem e entenderem as necessidades destes trabalhadores. Deste modo, parece pertinente compreender como é que as organizações e os RH têm recebido e incorporado a orientação sobre diversidade com origem nas diretivas da UE e legislação nacional no que respeita às minorias sexuais. Neste contexto, o presente trabalho visa contribuir para um maior conhecimento do tema e responder à seguinte questão de investigação:

*Até que ponto as políticas de inclusão e diversidade dos recursos humanos compreendem as minorias sexuais?*

A revisão sistemática de literatura (RSL) foi o método escolhido para responder à questão de investigação. Isto porque é um método que permite conhecer e sintetizar a investigação realizada sobre um determinado tema, num dado período. O volume de RSL sobre inclusão e diversidade e que compreende as minorias LGBT, realizada nos últimos anos, no espaço da UE é insuficiente. Assim, esta RSL poderá contribuir com mais informação que permita compreender melhor as políticas de diversidade e inclusão (D&I) e, sobretudo, o modo como afetam as minorias LGBT. Será, então, possível aperfeiçoar o carácter inclusivo das práticas da gestão de recursos humanos. A RSL incidiu em 38 artigos e a análise de conteúdo revelou a ambiguidade que caracteriza as práticas de inclusão — mais do que as políticas de diversidade — nas organizações e na gestão de recursos humanos.

O presente trabalho divide-se em quatro secções. A primeira secção traça o contexto teórico, assinalando as principais dimensões envolvidas na compreensão das questões da inclusão e diversidade no contexto organizacional. De seguida, a secção da metodologia descreve e detalha todas as etapas da RSL, bem como o respetivo protocolo e a análise de conteúdo. Na terceira secção, são apresentados e discutidos os resultados do estudo, de acordo com 4 temas fundamentais: 1) fundamentos das políticas e práticas de inclusão na gestão de RH (GRH); 2) gestão da diversidade, *business case* para a diversidade e justiça social; 3) medidas das organizações para combater a discriminação e desigualdades das minorias sexuais; 4) *disclosure*, práticas de inclusão e contexto organizacional. Inclui igualmente um exercício de análise crítica. Finalmente, o estudo encerra com uma síntese das principais conclusões.

A proliferação de siglas que identificam as pessoas pertencentes a minorias de identidade sexual e de género (e. g., LGBT; LGBTQ; LGBTQ+) justifica que, neste trabalho e para facilitar a compreensão do texto, se tenha optado apenas pela sigla mais corrente, LGBT.

# 1. Enquadramento teórico

## 1.1 Enquadramento legal: a igualdade e o direito à individualidade no contexto europeu e português

Nas últimas décadas, tem sido notório o reconhecimento pela diferença de indivíduos e a aceitação por variadas características relativas à identidade de género e a orientação sexual. Nesse sentido, a UE, através dos seus múltiplos organismos, nomeadamente a Comissão e o Parlamento, tem concebido orientações e diretivas que protegem os indivíduos pertencentes às minorias sexuais e de género, ou seja, definem direitos e deveres obrigatórios que inibem a discriminação dessas pessoas. No entanto, é de notar que um indivíduo que pertença a uma minoria sexual e de género, para além de estar inserido nesse grupo, é um cidadão.

Em Portugal, a Constituição da República Portuguesa (CRP) estabelece os princípios gerais dos direitos e deveres fundamentais dos cidadãos. O artigo 13º estabelece o princípio da igualdade, segundo o qual todos os cidadãos têm a mesma dignidade social e são iguais perante a lei. No ponto 2º do mesmo artigo, pode ler-se que “ninguém pode ser privilegiado, beneficiado, prejudicado, privado de qualquer direito ou isento de qualquer dever em razão de ascendência, sexo (...) ou orientação sexual”. Daqui depreende-se que os indivíduos não podem ser discriminados devido à orientação sexual. O direito à autodeterminação da identidade de género e expressão de género e à proteção das características sexuais de cada pessoa é declarado na lei nº 38/2018 de 7 de agosto. Esta lei estabelece, no número 1º do artigo 2º, que “todas as pessoas são livres e iguais em dignidade e direitos, sendo proibida qualquer discriminação, direta ou indireta, em função do exercício do direito à identidade de género e expressão de género e do direito à proteção de características individuais”. No âmbito da proibição de discriminação, no número 2º do mesmo artigo lê-se: “as entidades privadas cumprem a presente lei e as entidades públicas garantem o seu cumprimento e promovem as condições necessárias para o exercício efetivo” deste direito, portanto,

as organizações estão proibidas de efetuarem qualquer tipo de discriminação ou assédio contra um indivíduo pela sua identidade e expressão de género.

As alterações legislativas nacionais refletem a orientação da UE. A este nível, tem sido evidente a preocupação com a definição de um quadro legal que consagre o princípio da igualdade e elimine a discriminação. Por exemplo, no ano 2000 foi publicada a Diretiva 2000/78/CE que estabelece um quadro geral de igualdade de tratamento no emprego e na atividade profissional. Também determina a proibição em toda a Comunidade de quaisquer formas de discriminação direta ou indireta baseadas na idade, incapacidade, género, raça, religião e orientação sexual. Seis anos mais tarde, surgiu a Diretiva 2006/54/CE relativa à aplicação do princípio da igualdade de oportunidades e igualdade de tratamento entre homens e mulheres em domínios ligados ao emprego e à atividade profissional. Esta diretiva proíbe todas as formas de discriminação direta ou indireta em razão do sexo para um mesmo posto de trabalho. Também alterou diretivas anteriores para reunir num único texto as principais disposições relativas ao mercado de trabalho. Estas diretivas foram transpostas para a ordem jurídica nacional em 2009, figurando as suas disposições no Código do Trabalho (lei 7/2009 de 12 de fevereiro).

No Código de Trabalho atualmente em vigor, a Subsecção III - Igualdade e não discriminação, nomeadamente os artigos 24º ao 32º, contêm as disposições legais que devem ser aplicadas nas organizações portuguesas. O artigo 24º consagra o direito universal dos indivíduos à igualdade de oportunidade e de tratamento nas organizações, nomeadamente no que se refere à seleção (2. a), contratação (2. a), orientação (2. b), formação (2. b), retribuição (2. c) e outras prestações patrimoniais (2. c). É de notar que no ponto 1 do mesmo artigo lê-se:

“o trabalhador ou candidato tem direito a igualdade de oportunidades e de tratamento no que se refere ao acesso ao emprego, à formação, à promoção ou carreiras profissionais e às condições de trabalho, não podendo ser privilegiado, beneficiado, prejudicado, privado de qualquer direito ou isento de qualquer dever em razão...de sexo, orientação sexual”

acrescentando ainda, a “identidade de género”. No artigo 25º lê-se, no ponto 1, que o empregador não pode praticar qualquer tipo de discriminação, direta ou indireta. Para além disso, o artigo 29º do mesmo Código de Trabalho explica a proibição de práticas

de assédio, salientando no ponto 3 o assédio sexual. Por último, os artigos 30º, 31º e 32º regulam aspetos associados à igualdade e não discriminação em função do sexo.

No entanto, e apesar da existência de legislação, o conhecimento que os cidadãos possuem acerca da proteção legal contra as formas de discriminação parece ser relativamente baixa. Por exemplo, no espaço da UE apenas um terço dos cidadãos europeus estão conscientes dessa proteção e, por esse motivo, têm sido várias as iniciativas da UE para combater discriminação praticada em contexto organizacional (Comissão Europeia, 2020a). Por exemplo, em 2015, o “High Level Group” de Anti discriminação, Igualdade e Diversidade” da Comissão Europeia procurou, através da coordenação dos países da UE e dos seus representantes, melhorar o desenvolvimento e implementação de políticas e programas, partilha de boas práticas e assim promover a igualdade. Para além disso, a UE também tem dado relevância à gestão da diversidade e ao seu impacto nas organizações, tal como à promoção da igualdade de género e da inclusão social. Por exemplo, a plataforma de *Diversity Charters* criada em 2010, encoraja as organizações a implementar políticas de D&I. Ao inscrever-se num “Charter”, a organização compromete-se a promover diversidade e oportunidades iguais no local de trabalho, independentemente da idade, género, raça, etnia, religião ou orientação sexual. Em contrapartida, a Comissão Europeia (2020b) concede às organizações que pertencem um “diversity charter” o acesso a uma vasta rede de pares, publicações e instrumentos úteis para *benchmarking* e monitorização da diversidade.

Portugal possui o seu “diversity charter”, a Carta Portuguesa para a Diversidade, desde 31 de março de 2016. Este instrumento voluntário, promovido pela Comissão Europeia, tem como princípio a diversidade e tem como objetivo encorajar os empregadores de vários setores a implementar e desenvolver políticas e práticas internas de promoção da diversidade. Pretende assegurar o reconhecimento, respeito e apreciação das diferenças existentes entre pessoas, da sua identidade de género e orientação sexual. Não obstante todos estes desenvolvimentos, na Estratégia para a Igualdade de Género 2020-2025, a Comissão Europeia (2020c) reconhece, no que respeita à igualdade entre homens e mulheres, os progressos realizados nas últimas décadas estão ainda longe de assegurar a igualdade. Por isso, esta estratégia visa incentivar e acelerar os

progressos para promover a igualdade entre homens e mulheres. Ainda assim, as iniciativas da UE apresentam, quase sempre, perspectivas dicotómicas sobre o género, o que, por vezes, sugere a recusa de uma realidade fora do cisgénero.

A preocupação com as diversas identidades de género, porém, tem estado concentrada no European Institute of Gender Equality (EIGE). Esta instituição tem o propósito de apoiar e acompanhar a realização de políticas que contribuem para a promoção de igualdade de género na Europa, proporcionando informação especializada de alto nível à Comissão Europeia, Parlamento Europeu, Estados Membros e aos países que potencialmente poderão vir a integrar a UE (*enlargement countries*). Existem igualmente grupos de pressão associados a organizações que defendem os direitos humanos e a igualdade de género e combatem a discriminação em função da orientação sexual, da identidade de género, da expressão de género e das características sexuais. Em Portugal, há diversas organizações com esta natureza. Algumas destacam-se pelas iniciativas em defesa da integração das minorias sexuais e de género, como é o caso da Associação ILGA Portugal – Intervenção Lésbica, Gay, Bissexual, Trans e Intersexo (LGBTI) em Portugal e a CIG - Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género. A existência destas organizações, tanto a nível nacional como da UE indicam que há, ainda, um longo caminho a percorrer até que a discriminação das minorias sexuais e de género tenha desaparecido na sociedade.

## 1.2 Discriminação das minorias sexuais e de género no local de trabalho

### 1.2.1 Heteronormatividade, *bigenderism* e sistema dicotómico

Uma grande parte de estudos sobre igualdade de género nos locais de trabalho estão orientados para a dicotomia entre homem e mulher, esquecendo por vezes que existe um espectro de diversidade de género e orientação sexual. Esta dicotomia predominante deve-se à permanência de visões sobre a sociedade que a apresentam segregada entre mulher e homem (*female* ou *male*) (Gomes, 2019). Tal segregação tem sido designada como sistema binário (*bigenderism*) (Gilbert, 2009) o que origina situações complexas quando um indivíduo sente dificuldade em categorizar-se num dos

dois grupos estabelecidos. O *bigenderism* aceita apenas as regras de gênero e não permite variância da norma (Gilbert, 2003). A alteração da norma é vista como uma forma de desvio e os transgressores acabam por “sofrer as consequências de censura social” (Gilbert, 2003, p. 96). Segundo o mesmo autor, a adoção do *bigenderism* na sociedade coarta a liberdade para que os indivíduos se identifiquem e classifiquem tal como desejam. O *bigenderism* vem acompanhado e está associado à heteronormatividade e à heterossexualidade que se baseia na suposição de que a genitália de um determinado indivíduo está em concordância com a sua aparência que reflete o seu gênero (Gilbert, 2009). A heteronormatividade defende que existem apenas dois sexos e dois gêneros, acabando por, como notam Eliason et al. (2011), crer que a heterossexualidade é a única orientação sexual possível e capaz de criar “relacionamentos saudáveis”.

Uma norma, segundo Butler (2004) é “um meio de produzir um padrão comum” (p. 50) e “implícito de normalização” (p. 41) inserido em práticas sociais, é uma referência que elimina a individualização e a torna comparável. A heteronormatividade, que tem por base normas hétero, é acompanhada pelo heterossexismo e pela normatividade de gênero (Eliason et al., 2011). Numa sociedade ou ambiente em que as normas que representam a heterossexualidade são paradigmáticas, a heteronormatividade é naturalizada (Butler, 1997). No entanto, Butler (2004) distingue entre práticas heterossexuais e normas heterossexuais que vê como conceitos distintos. A autora explica que um indivíduo pode refletir crenças heterossexuais decorrentes das normas naturalizadas sem que, ainda assim, se identifique como heterossexual. Mas estas normas ressaltam uma abordagem dicotômica do sexo. Consequentemente, as pessoas que se desviem da norma são marginalizadas, estigmatizadas e tratadas de forma diferente. No limite, poderão sentir-se obrigadas a comportarem-se de uma maneira que não lhes é natural (Gomes, 2019). Com a segregação do mundo em dois sexos, afirma Gilbert (2009), surge o sexismo, o heterossexismo, a homofobia e a transfobia.

## 1.2.2 Heteronormatividade e Discriminação das minorias sexuais no local de trabalho

O heterossexismo e a heteronormatividade marcam presença nas organizações. A normalização da heterossexualidade no local de trabalho reflete-se em práticas que não só privilegiam indivíduos heterossexuais, mas também menosprezam, vexam, ou silenciam a homossexualidade (Drydakis, 2015; Priola et al., 2014). Sendo assim, os homens brancos, cisgêneros, heterossexuais, não serão vítimas de discriminação baseada em gênero (c.f., García Johnson & Otto, 2019). Para além disso, é igualmente mais provável que as posições de poder nas organizações sejam ocupadas por indivíduos heterossexuais, o que reforça a ideia de que, numa hierarquia, outras sexualidades terão menos poder ou menos oportunidade de pertencerem a cargos superiores (Drydakis, 2015; Gusmano, 2008). De facto, uma organização que potencia atitudes heterossexistas, pensa García Johnson & Otto (2019), cria um ambiente propício à discriminação baseada em gênero.

A heteronormatividade perpetua atitudes preconceituosas. Os comportamentos baseados no preconceito limitam a liberdade sexual e a própria identidade de trabalhadores que se incluem na minoria (Drydakis, 2015). Contribuem, dessa forma, para a construção de um clima desconfortável e de silêncio para os indivíduos LGBT (Priola et al., 2014). A heteronormatividade no local de trabalho afeta, assim, as minorias sexuais e de gênero (e.g., Capell et al., 2018; Drydakis, 2015) e o ambiente organizacional tem implicações para a vida das pessoas que se definem como parte das minorias sexuais (Capell et al., 2018). Por esta razão, Pichler et al. (2010) defendem a realização de estudos que revelem as consequências do heterossexismo nas organizações. Esta ideia teve sequência e, nas últimas décadas, tem proliferado a investigação sobre o heterossexismo e as ações contra as minorias sexuais e de gênero bem como as suas consequências e impacto nos indivíduos (García Johnson & Otto, 2019). Trabalhos realizados no campo da sociologia e da psicologia haviam já demonstrado a existência de homofobia e heterossexismo e os efeitos nas experiências de indivíduos homossexuais (Drydakis, 2009). Também já tinham mostrado como a discriminação da orientação

sexual expressa a natureza heterossexual do local de trabalho (Martinsson et al., 2007; Ragins et al., 2003).

De facto, vários autores defendem o argumento de as pessoas que se desviam daquelas que são consideradas as normas de género na sociedade e que se afastam do conceito de heteronormatividade recebem um tratamento diferente. Por exemplo, Drydakis (2015) considera que esse desvio cria uma “base” para a existência de discriminação no local de trabalho. Um estudo sobre a comunidade LGBT revelou que 20 a 50 % dos inquiridos em diversos países europeus afirmaram ter passado por alguma dificuldade social e terem sido discriminados no local de trabalho (ILGA, 2020; Lloren & Parini, 2016). A manterem-se, estas situações de discriminação ferem os objetivos da D&I.

### 1.2.3 Diversidade de género e de discriminação

A discriminação de género instituiu-se como área de investigação no contexto da atividade académica feminista. Por outras palavras, foi a condição das mulheres e as formas de discriminação nos locais de trabalho que centrou grande parte da investigação neste domínio (Butler, 2004). No entanto, a década de 1990 inaugura uma viragem no sentido da associação de género a identidade (c.f., Butler, 1993, 2002, 2004). Assim, a discriminação com base no género abrange as mulheres, mas também uma variedade mais complexa, como os indivíduos transgénero e os transexuais (Butler, 2004). Esta viragem na investigação tem mostrado como os trabalhadores homossexuais têm maior probabilidade de ser assediados e de receber uma abordagem desajustada no local de trabalho do que colaboradores heterossexuais (Drydakis, 2019). No mesmo sentido, as minorias sexuais estão mais expostas à discriminação no local de trabalho quando comparadas com os colegas heterossexuais e cisgéneros (Kattari et al., 2016) devido à identidade de género e orientação sexual. De acordo com Lloren e Parini (2016) estas formas de discriminação de minorias sexuais são comuns nas organizações. A discriminação parece estar também associada a micro-agressões relacionadas com o género (como micro-insultos e micro-ataques) (García Johnson & Otto, 2019), reforçando, como revelam Webster et al. (2018) sentimentos de tratamento injusto, e de opressão sistemática e até de violência. Assim, a discriminação de trabalhadores,

pertencentes a minorias sexuais, no local de trabalho aparece evidenciada na investigação (e.g., Priola et al., 2014; Ozeren, 2014; McFadden, 2015; Llroen & Parini, 2016). Os mesmos trabalhos salientam a existência dois tipos de discriminação, formal e informal, nos locais de trabalho:

1. A discriminação formal respeita a todos os tipos de exclusão ou entraves em qualquer tipo de processo em contexto formal e profissional de um trabalhador. Compreende o recrutamento, seleção, contratação, promoção e progressão da carreira. Remete, assim, para qualquer barreira erguida em função da orientação sexual ou identidade de género. Também inclui situações de despedimento injustificado;

2. A discriminação informal engloba atitudes verbais e não verbais dirigidas a indivíduos de minorias sexuais e que afetam negativamente o seu bem-estar psicológico, a sua credibilidade, respeito e aceitação. Compreende igualmente as formas de assédio verbal e piadas homofóbicas.

O assédio moral é outro exemplo de discriminação informal. Hoel et al. (2017) dão conta de um estudo realizado no Reino Unido, que revelou como um número considerável de inquiridos que se identificava como sendo não-heterossexuais, confessou terem sofrido algum tipo de *bullying*. Para além disso, a discriminação pode manifestar-se em três áreas diferentes: 1) os estereótipos; 2) a discriminação de género e, 3) o assédio sexual (Guiffre et al., 2008). No dizer de Drydakis (2015) os indivíduos homossexuais têm mais do dobro de probabilidade de passar por situações de *bullying* e assédio nas organizações.

A discriminação pode ser visível em várias áreas dos RH. Potenciais candidatos a um cargo numa organização podem ser tratados diferenciadamente no processo de recrutamento e seleção por pertencerem a uma minoria sexual ou de género. Drydakis (2015) sugere que em ocupações dominadas por homens ou por mulheres, os indivíduos homossexuais, são menos contactados ou chamados para uma entrevista. A discriminação pode ser mais marcada, quando se ressaltam determinadas características consideradas mais masculinas ou femininas nos anúncios e que, desse modo, excluem os candidatos que as não possuem. No mesmo sentido, homens homossexuais “recebem menos convocatórias para entrevista em domínios tradicionalmente dominados por *homens*, o mesmo acontecendo às mulheres homossexuais em domínios tipica-

mente associados a mulheres” (p. 1786) (Drydakis, 2015). Todas estas situações dificultam a inserção e a mobilidade profissional dos indivíduos pertencentes a minorias sexuais. Consequentemente, as contratações enviesadas resultam em perdas potenciais para as organizações que, assim, desperdiçam talento e competências valiosas (Equality Challenge Unit, 2009). Trata-se de um exemplo de irracionalidade económica já que as práticas discriminatórias acarretam perdas potenciais para as organizações.

A investigação sobre as formas de discriminação das minorias LGBT em contexto organizacional ressalta as consequências individuais que se traduzem em perdas para a organização. Lloren e Parini (2016), por exemplo, mostram como os trabalhadores manifestam índices mais elevados de insatisfação com a carreira. Noutros casos, é mesmo o acesso a determinadas carreiras que se fecha às minorias sexuais (Kattari et al., 2016), apesar da proibição da discriminação. Mas a perceção destas dificuldades pode explicar que os indivíduos que pertencem a minorias sexuais optem por carreiras menos suscetíveis à discriminação com base na identidade sexual e de género, fugindo das outras em que a discriminação é mais evidente (Chung et al., 2009; Kattari et al., 2016). No mesmo sentido, García Johnson e Otto (2019) acreditam que as organizações “afastam as minorias de género de progressão da carreira” (p. 13), sendo que Drydakis (2015) encontrou evidências que sugerem a exclusão de homens homossexuais de promoções para as posições mais elevadas na hierarquia.

A desigualdade salarial é outro aspeto que atinge igualmente os trabalhadores LGBT. Tal como afirma Drydakis (2009), os empregadores discriminam os trabalhadores, em função da orientação sexual, também no que respeita aos rendimentos. De facto, alguns trabalhos sugerem que trabalhadores homossexuais recebem um salário inferior aos trabalhadores heterossexuais (Drydakis, 2009; Drydakis, 2015). Os empregadores são, aparentemente, responsáveis por grande parte das formas de discriminação que subsistem, nas organizações, em relação aos trabalhadores LGBT. Por exemplo, o tratamento enviesado na contratação de um potencial trabalhador pode dever-se à preferência do empregador, pensa Drydakis (2019), por este considerar que um indivíduo não heterossexual tem menos valor. Esta perspetiva alinha-se com trabalhos anteriores, como o de Elmslie e Tebaldi (2007), autores que admitiam que o empregador poderá recear que colaboradores e/ou clientes se recusem ou sintam desagrado se forem forçados a interagir com pessoas homossexuais, o que pode afetar os resultados

da organização. No caso dos clientes, esta linha de pensamento conduziu Elmslie e Tebaldi (2007) a concluir que a adoção da abordagem discriminatória é justificada, pelos empregadores, por ser a mais útil e rentável. Podemos assim concluir que a literatura mostra que discriminação em relação a minorias sexuais está presente nas organizações, e pode assumir vários tipos e formas. Está igualmente visível em diversas áreas dos RH e pode manifestar-se no comportamento de colegas e dos empregadores. Todavia, as políticas de D&I contrariam estas práticas discriminatórias, envolvendo, necessariamente, as organizações como um todo e os departamentos de RH em particular.

## 1.3 Organização, RH e políticas de inclusão e diversidade

### 1.3.1 Políticas de inclusão e diversidade

As empresas e os recursos humanos parecem cada vez mais conscientes da importância das políticas e práticas de inclusão. Entre estas, incluem-se as que respeitam às minorias sexuais, em relação às quais o progresso tem sido muito lento. McFadden (2015), por exemplo, sugere que os profissionais de RH podem carecer de conhecimento sobre a problemática das minorias sexuais. A falta de conhecimento explicará, deste modo, que ignorem o problema, ainda que haja sinais de uma valorização crescente. A adoção de programas inclusivos no que toca à igualdade de género, tem vindo a incluir, de forma significativa, a comunidade *queer* (García Johnson & Otto, 2019). Todavia, são as mulheres *cisgéneras*, brancas e heterossexuais (García Johnson & Otto, 2019) que absorvem a maior parte da atenção quando se trata de assegurar a igualdade de género e diversidade. Políticas mais alargadas de diversidade, nomeadamente a gestão da diversidade, referem Lloren & Parini (2016), contemplam mais frequentemente as mulheres e/ou minorias étnicas, tendendo a deixar de lado as minorias sexuais e de género. Quando assim acontece, os ambientes de trabalho transformam-se em fonte de insegurança e de sofrimento para estes trabalhadores.

Assegurar a diversidade e a inclusão nas organizações passa por construir ambientes de trabalho em que as pessoas se sintam confortáveis e seguras. Capell et al. (2018)

consideram que essa deverá ser uma preocupação de todos, líderes e demais colaboradores e contribui para ajudar os RH a criar e a aperfeiçoar práticas e políticas que incluam igualmente os trabalhadores LGBT (McFadden, 2015). No mesmo sentido, Ozeren (2014) sugere que “a criação de um local de trabalho inclusivo requer que preconceitos e comportamentos discriminatórios contra indivíduos LGBT não sejam considerados socialmente aceites dentro de uma organização” (p. 1213). A junção de um ambiente organizacional, relações de apoio social e as políticas e práticas da organização são cruciais para manter um estado de aceitação e sem discriminação (Webster et al., 2018). Do mesmo modo, Beatty e Kirby (2006) destacam que “embora sejam necessárias proteções legais aprimoradas, estabelecer um ambiente social e cultural mais hospitaleiro é um catalisador e, muito provavelmente, uma pré-condição necessária que prepara o terreno para uma proteção legal aprimorada” (p. 41). As políticas e práticas organizacionais influenciam, assim, a discriminação das minorias sexuais. García Johnson & Otto (2019) verificaram que a ausência de políticas “produz ambientes que são desfavoráveis para minorias de género, diversidade de género e características de género” (p. 4). Os responsáveis pela elaboração e decisões que envolvem as políticas de RH, tendencialmente gestores executivos e diretores, possuem características e valores particulares. Tais características e os valores afetam as políticas organizacionais (Everly & Shwarz, 2015). Também se manifestam no seu relacionamento com os trabalhadores, o que se reflete na qualidade das práticas de RH. É nesse sentido que Cappell et al. (2018) pensam que os relacionamentos marcados pela confiança, motiva os trabalhadores. Também possibilita a abertura e partilha de informações pessoais que transcendem a relação de trabalho, como será o caso da pertença a uma minoria sexual. Adicionalmente, Drydakis (2015) refere que esta tende a melhorar a atitude dos funcionários o que acabará por beneficiar a organização. Por exemplo, facilitará o trabalho em equipa e, em qualquer caso, tenderá a contribuir para o aumento da produtividade, acontecendo o contrário (Tzafrir, 2005) quando estas condições não são asseguradas. A abertura e a partilha de informação relativa à identidade de género e de sexo parecem ser fundamentais para a concretização da inclusão. Mas se a qualidade dos relacionamentos constitui uma variável importante no local de trabalho, o número também o é. Quer dizer, a qualidade das políticas e práticas de D&I parecem ser função

do número de trabalhadores que, na organização, possuem determinadas características. Segundo o modelo de García Johnson e Otto (2019) uma organização rica em diversidade de gênero tende a ter práticas e políticas inclusivas. Por seu turno, pensam os autores, a proliferação de práticas e políticas inclusivas parece atrair indivíduos de minorias sexuais e de gênero.

Uma organização inclusiva e que apoie as minorias sexuais tenderá a atrair trabalhadores LGBT. Capell et al. (2018) pensam que a organização surge como um local “propício para que estes se sintam confortáveis em assumir-se” (p. 954) sem receio de rejeição, estigmatização ou discriminação. Em algumas organizações os RH organizam *workshops* de conscientização e sensibilização dos trabalhadores para as questões da diversidade e da inclusão (Webster et al., 2018). Em qualquer caso, Ozeren (2014) afirma que o *diversity training* “melhora a consciência e estimula o diálogo” (p. 1210), e, por isso, ajuda a combater comportamentos discriminatórios, promovendo em alternativa, o respeito pelos colegas e subordinados homossexuais. Porém, no que toca às boas práticas de RH relativamente à D&I não existem tipologias específicas. Assim pensam Lloren e Parini (2016) depois de verificarem a diversidade de soluções organizacionais. Em alguns casos, as organizações adotam práticas e políticas formais que estabelecem um quadro de igualdade perante trabalhadores LGBT (Webster et al., 2018). Nesses casos incluem referências explícitas à *identidade de gênero e orientação sexual* bem como declarações anti-discrimatórias (Everly & Schwarz, 2015; Webster et al., 2018). A linguística opera, assim, como meio para comunicar a inclusão (García Johnson & Otto, 2019) já que a utilização de certas palavras e determinados pronomes gendarizados prejudicam sentimento de “pertença, identificação e motivação” (Stout & Dasgupta, 2011, p. 757) de indivíduos que se identificam como não sendo binários ou não heterossexuais.

### 1.3.2 Motivações e Impacto das políticas de inclusão e diversidade para as minorias sexuais

As iniciativas legislativas que visam a igualdade e proscvem a discriminação são

condições necessárias para a proteção das minorias sexuais, mas não são condição suficiente. Essa é a perspectiva de Ellison e Gustone (2009) que vai ao encontro de Drydakis (2019) para quem as iniciativas legislativas são apenas um tipo inicial de intervenção. Porém, a proteção efetiva depende de outras intervenções políticas. As organizações têm de obedecer à legislação e, assim, conceber políticas correlativas (Raeburn, 2004). Mas o cumprimento da lei, sendo importante para assegurar políticas e práticas de apoio a minorias sexuais e de gênero, podem ser coadjuvadas por fontes de pressão internas e externas. No primeiro caso, serão os próprios trabalhadores que podem agir como grupos de pressão interna. Mas externamente, a pressão poderá ser indiretamente exercida por grupos de pressão e pela própria opinião pública (Raeburn, 2004). Salienta o autor que esse foi o contexto em que empresas norte americanas adotaram políticas de apoio a minorias sexuais e de gênero, particularmente “processos judiciais de funcionários atuais ou anteriores, ativismo de funcionários LGBT dentro das empresas, pressão de sindicatos e boicotes por parte do público” (Raeburn, 2004, p. 58). Assim, por si só a legislação não garante práticas inclusivas. Ademais, a legislação varia, mesmo no espaço da UE e, noutros casos, as empresas concebem políticas para preencher vazios legislativos sobre as minorias sexuais (Everly & Schwarz, 2015; Lloren & Parini, 2016; Priola et. al., 2014). A legislação e grupos de pressão, internos e externos, agem no sentido de pressionar as organizações a adotar políticas que incluam os trabalhadores LGBT. No caso dos grupos de pressão, as organizações tenderão a temer a exposição pública e os movimentos de boicote organizados por consumidores.

Mas a motivação para a criação de políticas pode ter origem nas próprias vantagens económicas, nomeadamente os aumentos de produtividade derivados da satisfação de trabalhadores. Lloren e Parini (2016) salientam a vantagem do alinhamento de equipas de trabalho inclusivas com o negócio. Consideram que os benefícios podem ser diretos, resultando em rendimentos e lucros para a empresa, e indiretos, estando neste caso relacionados com a satisfação dos trabalhadores. A existência de benefícios diretos como resultado de uma força de trabalho diversificada fica manifesta no *business case* da diversidade e inclusão (Konrad, 2003). Corresponde, em geral, à relação que Everly e Schwarz (2015) estabelecem entre políticas de RH que incluam os trabalhado-

res LGBT e os resultados positivos do ponto vista financeiro. Mesmo assim, a dominação de estereótipos heterossexuais alimenta a relutância de acionistas e executivos em investir neste tipo de políticas (Wang & Schwarz, 2010). No entanto, o estudo de Johnston e Malina (2008) revelou que, depois de analisados os resultados financeiros de um conjunto de empresas norte americanas pertencentes ao Corporate Equality Index, essas empresas não tiveram prejuízo ao investir em políticas de inclusão das minorias sexuais, assegurando a diversidade dos locais de trabalho. Na verdade, o pior resultado foi neutro (Ozeren, 2014). A obtenção de vantagem competitiva pode ser ainda outra motivação econômica para a adoção de práticas e políticas progressivas de RH.

Entre as motivações instrumentais para a adoção de políticas e práticas de diversidade contam-se igualmente alegados benefícios estratégicos. A este propósito Drydakis (2015) explica que, com tais medidas, as empresas podem atrair e reter talento o que acabará por se traduzir em ganhos de produtividade. A competição entre empresas é outro fator a considerar. À medida que as políticas não discriminatórias são publicitadas, podem servir de incentivo para outras organizações. Esta é uma ideia de Everly e Schwarz, (2015) que acreditam na reprodução de iniciativas em contexto de competição entre empresas. Capell et al. (2018), no entanto, encontram um nexo instrumental entre a adoção de medidas não discriminatórias, em geral, porque contribuindo para melhorar a atitude dos trabalhadores, também fazem aumentar a produtividade. No entanto, Lloren e Parini (2016) pensam que as empresas também podem implementar tais políticas para promover a igualdade de oportunidades e justiça para os seus trabalhadores (Day & Schoenrade, 2000). Estas perspetivas assentam no pressuposto da compatibilidade da atividade econômica e valores sociais. Trata-se de uma espécie de transferência para o domínio organizacional da consagração da igualdade de oportunidades enquanto condição necessária para a justiça social. Todavia, esta parece ser uma perspetiva minoritária na literatura que enfatiza, fundamentalmente, vantagens instrumentais das políticas inclusivas.

A existência de uma relação positiva e entre as medidas que promovem uma abordagem que abraça a diversidade e os benefícios para a organização e os trabalhadores não é consensual na literatura (Ashley, 2010). Ademais, essas políticas acabam por ser inconsequentes quando os valores presentes na cultura organizacional das empresas

são contraditórios. A proliferação de estudos que instrumentalizam as políticas e práticas de D&I e as relacionam com vantagens para a organização convivem com outros que sustentam o carácter inconcludente destas políticas e práticas (Llroen & Parini, 2016). Acresce a possibilidade de tais políticas desencadearem consequências negativas. Tejada (2006) salienta que “os funcionários são mais propensos a relatar hostilidade no local de trabalho em organizações” (p. 56) na presença deste tipo de políticas. Kaplan (2016) sugere que tais situações podem estar relacionadas com as reações de trabalhadores conservadores e com convicções religiosas ortodoxas. Em todo o caso, os investigadores identificam um conjunto de razões para justificar a adoção de políticas e práticas de RH que, na UE, são impostas pelo legislador. A primeira série de razões está ao nível do cumprimento da lei que proíbe todas as formas de discriminação. Em Portugal esse é mesmo um princípio consagrado constitucionalmente. Mas uma segunda série de razões é meramente instrumental e justifica práticas não discriminatórias através de ganhos em produtividade, imagem e retenção de talentos. Os estudos que sustentam a questão dos valores e a concretização dos princípios de igualdade de oportunidades e justiça parecem marginais.

A secção seguinte apresenta as opções metodológicas associadas ao presente estudo e que permitiram encontrar resposta para a questão de investigação:

— *Até que ponto as políticas de inclusão e diversidade dos recursos humanos compreendem as minorias sexuais?*

## 2. Metodologia

A Revisão Sistemática da Literatura (RSL) foi o método selecionado para responder à questão de investigação “Até que ponto as políticas de inclusão e diversidade dos recursos humanos compreendem as minorias sexuais?”. A RSL procura, mediante a aplicação de procedimentos sistematizados de pesquisa, recolher, aceder e interpretar pesquisa disponível numa área específica ou tópico e utiliza uma metodologia com questões claramente desenhadas e métodos para identificar e avaliar criticamente as pesquisas com grande relevância e análise de dados dos estudos que serão incluídos na revisão. Assim sendo, a RSL será a abordagem correta a utilizar devido ao facto do campo de investigação envolvente das políticas de RH orientados para a inclusão e diversidade ser muito abrangente. A revisão sistemática é um tipo de estudo secundário, uma vez que não se baseia em novas pesquisas empíricas; em vez disso, procura estudos já publicados e conhecimento científico já existente, os estudos primários. Um dos principais objetivos deste método é assegurar a fiabilidade, qualidade e rigor.

Tratando-se de um método qualitativo que depende de trabalhos já publicados, as questões da integridade metodológica são fundamentais. Isto é, a fiabilidade e rigor da RSL depende do cumprimento escrupuloso dos protocolos de investigação, em particular o que guia a construção da amostra. Por esse motivo, como referem Petticrew & Roberts (2006), o registo sistemático de todos os procedimentos e a justificação de todas as decisões metodológicas é fundamental. Este método de pesquisa pode ainda clarificar inconsistências que poderão existir na literatura. Segundo Petticrew e Roberts (2006), uma RSL deve ser feita quando há incerteza, quando se está perante uma quantidade significativa de resultados e há a necessidade de criar uma “imagem geral da evidência existente do tópico” (p. 21) e posteriormente criar linhas futuras de investigação.

O tema geral do presente trabalho, a igualdade de género e os recursos humanos, foi um dos propostos para a realização da dissertação. O presente estudo enquadra-se num tema vasto, a Igualdade de Género, o que solicitou, desde logo, a sua delimitação. Esse propósito justificou uma pesquisa exploratória através do *Google Académico*. A

maioria da literatura listada dizia respeito às desigualdades entre homens e mulheres no local de trabalho. Ao contrário, ainda que numerosos, os artigos centrados em estudos sobre formas de discriminação das minorias sexuais nas organizações suscitaram interesse, sobretudo numa altura em que os temas da diversidade e da inclusão aparecem como primordiais nos RH. Por essa razão o estudo passou a ter um foco incidente nas práticas de inclusão e diversidade, tendo existido também uma necessidade de realizar o enquadramento relativo a esse assunto com o fim de o contextualizar. Para além da resposta à questão de investigação, o presente trabalho procura compreender como é que as políticas de recursos humanos acolhem as especificidades deste grupo tão diverso das minorias sexuais.

## 2.1 Protocolo

O primeiro procedimento metodológico foi a formulação da questão de investigação. A pesquisa exploratória previamente mencionada possibilitou não apenas a delimitação do tema, mas também a conceção da questão de investigação. A partir daqui, há um protocolo que define todas as fases da pesquisa. A definição do protocolo é uma etapa essencial para explicar todo o processo, garantir a sua transparência e servir de guia para um estudo consistente e bem estruturado. Um protocolo de revisão sistemática é um guia para realizar a RSL (PRISMA Statement, 2020) e "um componente essencial do processo de revisão sistemática" (Moher et al., 2016, p.1). Trata-se de um plano detalhado de um estudo que solicita um planeamento cuidadoso para responder à exigência de registo sistemático de todas as decisões tomadas ao longo do processo, bem como dos critérios de seleção que foram definidos. Os termos de pesquisa, bases de dados e outros recursos a consultar devem estar também contidos no protocolo de revisão para limitar possíveis enviesamentos.

A definição dos critérios de inclusão e exclusão dos artigos que acabarão por constituir a amostra a partir da qual se realiza a RSL assegura, também, a clarificação e a qualidade do trabalho de seleção. O detalhe acerca do processo de seleção dos estudos é, por esse motivo, fundamental. Deste modo, é forçoso clarificar os motivos que justificam a exclusão dos artigos nas diversas fases de seleção. Essa clarificação e o protocolo exigente que preside à construção da amostra constituem, assim, garantias

de qualidade da RSL. Um protocolo bem formulado e bem escrito deve corresponder, segundo a orientação da World Health Organization (2004) a três critérios principais: 1) se o protocolo é adequado para responder à questão de investigação e alcançar o objetivo do estudo; 2) se é viável na configuração específica do estudo; e, por último, 3) se fornece detalhes suficientes que permitia que outro investigador faça o estudo e chegue a conclusões comparáveis.

O protocolo ajuda, ainda, a garantir a consistência, transparência e a integridade do estudo em questão. Para ajudar na redação do protocolo, o “Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analysis” (PRISMA) é pedido quando as revisões vão ser submetidas a revistas científicas ou jornais especializados, sendo ainda um instrumento poderoso a ser utilizado quando não se pretende que seja publicado. Se posteriormente, forem necessárias modificações ao protocolo, estas devem ser claramente documentadas e justificadas. Assim, a construção da amostra é antecedida pela determinação das palavras e expressões chave sem as quais não seria possível realizar a pesquisa de artigos. Há ainda a considerar a definição de critérios de inclusão e de exclusão, que dependem dos objetivos do estudo.

## 2.2 Critérios de Inclusão e Exclusão

A seleção dos artigos em que a RSL se baseia depende de critérios de inclusão e de exclusão. Deste modo, no final do processo de construção da amostra a elegibilidade dos artigos fica claramente explicitada. Mas os critérios de inclusão e de exclusão são igualmente relevantes para controlar a dimensão da amostra. Esse é um objetivo fundamental, quando se considera o tempo disponível para a realização do trabalho final de mestrado. Tendo em conta os requisitos metodológicos e os objetivos do trabalho, os critérios de exclusão que presidiram à seleção dos artigos foram os seguintes:

1. Artigos publicados, mas não revistos por pares;
2. Artigos não publicados em revistas académicas (literatura cinzenta);
3. Artigos duplicados e, finalmente,
4. Artigos não diretamente relacionados com a investigação em diversidade e inclusão e minorias sexuais em contexto organizacional.

Deste modo, foram incluídos na amostra:

1. Artigos publicados entre 2015 e 2020, com o objetivo de aceder a informação atualizada;
2. Artigos relativos a estudos realizados no espaço da UE e os quatro países que ou integram a AEE (Noruega, Liechtenstein e Islândia) ou possuem acordos bilaterais com a UE (Suíça) para possibilitar uma visão comparativa já que possuem legislação e políticas próximas, o mesmo acontecendo a dimensões culturais;
3. Artigos publicados em língua portuguesa ou inglesa. Embora existam, de facto, inúmeras ferramentas que permitem a tradução automática de texto, o resultado está longe de ser fiável e até inteligível. Por esse motivo e dados os constrangimentos de tempo, esta pareceu a melhor opção.

### 2.3 Definição das expressões-chave, seleção dos instrumentos de pesquisa e processo de pesquisa

A definição das expressões-chave é uma etapa fundamental para iniciar a pesquisa. Tendo em conta a questão de investigação “Até que ponto as políticas de inclusão e diversidade dos recursos humanos compreendem as minorias sexuais?”, foram utilizadas as seguintes expressões-chave: “inclusion policies” or “diversity policies” AND “sexual minority” or “sexual minorities”; policies or practices AND “human resource management” or “human resources” AND lgbtq or lesbian or gay or homosexual or bisexual or transgender or homosexual or queer or “sexual minority” AND inclusion or diversity; “human resource” or hr or hrm or “human resource management” AND “gender minority” or “sexual minority” AND inclusion or diversity; "sexual orientation" or "gender identity" or "sexual minority" or lgbtq or lgbt or lgb or gay or lesbian or bisexual or queer or transgender or homosexual AND discrimination AND organization or organisation or workplace AND “diversity policies” or “diversity practices”; "sexual orientation" or "gender identity" or "sexual minority" or lgbtq or lgbt or lgb or gay or lesbian or bisexual or queer or transgender or homosexual AND discrimination AND organization or organisation or workplace AND “inclusive policies” or “inclusive practices”. Para a realização deste trabalho,

foram selecionadas como fontes de pesquisa de dados a Biblioteca de Conhecimento Online (B-on) e a EBSCO de forma a aceder a recursos disponíveis de diferentes plataformas, recorrendo ao modo de pesquisa avançada para encontrar as publicações relevantes para responder à questão de investigação. Durante a pesquisa foram aplicados os critérios de inclusão e exclusão e foram removidos artigos duplicados devido às funcionalidades das próprias plataformas.

O processo de pesquisa, que decorreu no dia 25/11/2020, encontra-se sintetizado na Tabela 1.

**Tabela 1.** *Número de artigos encontrados na pesquisa*

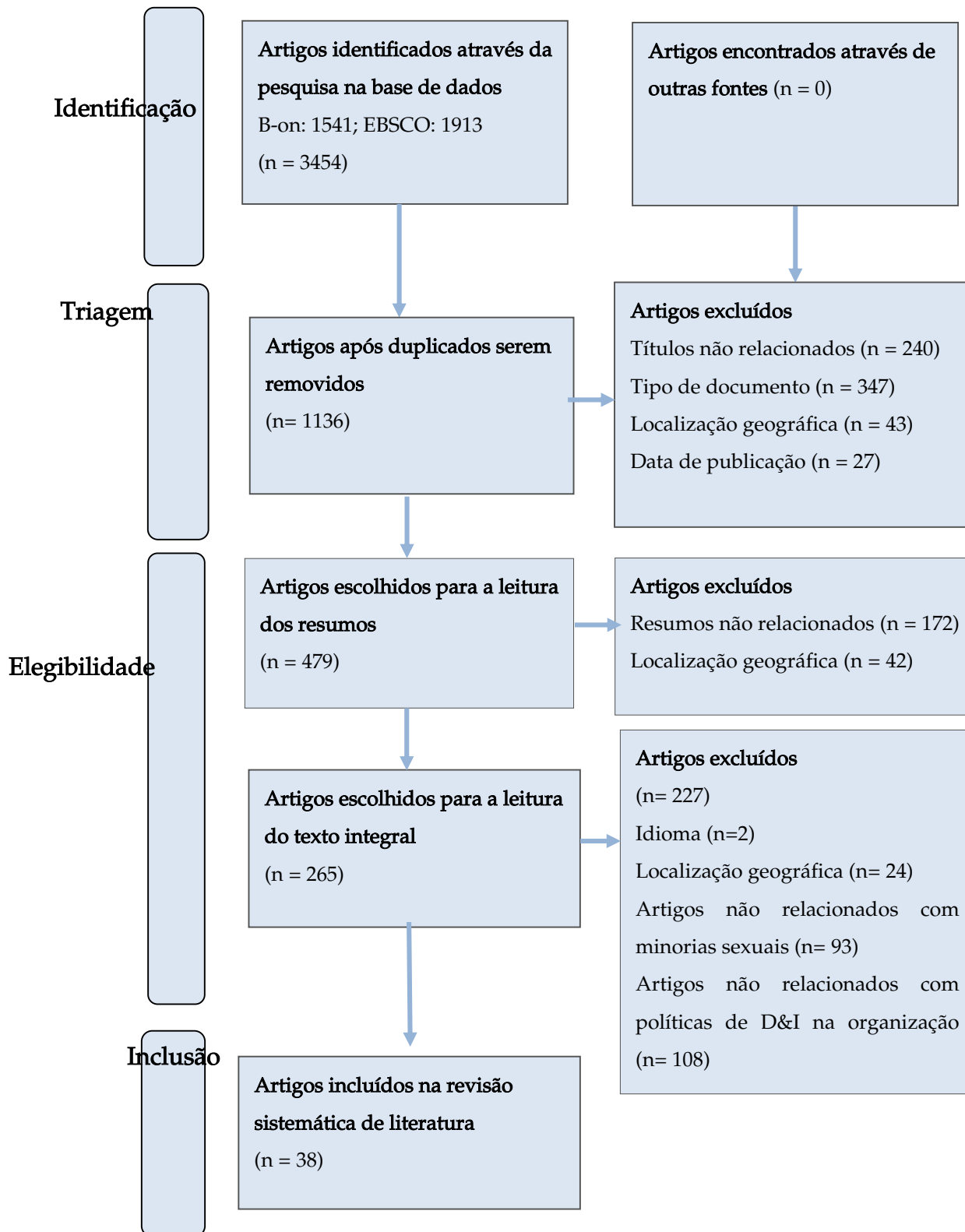
Pesquisa (realizada a 25 de novembro de 2020)	Bases de dados	
	B-on	EBSCO
<b>1. Termo de pesquisa:</b> "inclusion policies" or "diversity policies" AND "sexual minority" or "sexual minorities"	n= 112	n= 130
<b>2. Termo de pesquisa:</b> policies or practices AND "human resource management" or "human resources" AND lgbtq or lesbian or gay or homosexual or bisexual or transgender or homosexual or queer or "sexual minority" AND inclusion or diversity	n = 27	n = 30
<b>3. Termo de pesquisa:</b> "human resource" or hr or hrm or "human resource management" AND "gender minority" or "sexual minority" AND inclusion or diversity	n = 20	n = 28
<b>4. Termo de pesquisa:</b> "sexual orientation" or "gender identity" or "sexual minority" or lgbtq or lgbt or lgb or gay or lesbian or bisexual or queer or transgender or homosexual AND discrimination AND organization or organisation or workplace AND "diversity policies" or "diversity practices"	n = 660	n = 767
<b>5. Termo de pesquisa:</b> "sexual orientation" or "gender identity" or "sexual minority" or lgbtq or lgbt or lgb or gay or lesbian or bisexual or queer or transgender or homosexual AND discrimination AND organization or organisation or workplace AND "inclusive policies" or "inclusive practices"	n = 722	n = 958
<b>Total de artigos</b>	n = 1541	n = 1913
	n = 3454	

A pesquisa beneficiou da modalidade de pesquisa avançada das bases de dados. Foi possível delimitar o intervalo temporal, aplicando um dos critérios de exclusão previamente definidos, isto é, artigos publicados entre 2015 e 2020. A pesquisa realizada utilizando os termos de pesquisa apresentados, nas bases de dados B-on (1541 artigos) e EBSCO (1913 artigos) resultou em 3454 artigos. O processo sucessivo de seleção de artigos viria a revelar que ambas as bases de dados incluem os mesmos artigos, o que justificou o elevado número de artigos duplicados. O processo de construção da amostra foi, por isso, moroso e solicitou a clarificação das razões pelas quais apenas um número limitado de artigos acabou por ser incluído na amostra da RSL.

## 2.4 Construção da amostra

Após a recolha de artigos iniciou-se o seu processo de seleção de forma a obter a amostra mais próxima da especificidade, qualidade do estudo da questão de investigação e do seu objetivo. Os 3454 artigos da pesquisa foram triados através do *Mendeley*, uma aplicação que efetua a gestão de referências. Foi assim possível identificar e remover rapidamente os artigos duplicados. Os procedimentos adicionais de seleção estão documentados na Figura 1, o diagrama PRISMA.

**Figura 1.** Processo de seleção de artigos com base no diagrama PRISMA



Fonte: Adaptação do diagrama PRISMA de Moher et al. (2009)

O Diagrama PRISMA apresenta as diferentes fases do processo de seleção e regista o número de artigos excluídos. Após remover os artigos duplicados, a amostra apresentava 1136 artigos. Depois de se realizar uma análise a todos os títulos dos artigos, foram excluídos 657 artigos, 240 artigos não estavam relacionados com o tema da pesquisa, 347 documentos não apresentavam a estrutura requerida de revista académica, 43 artigos apresentavam estudos realizados fora da UE ou da Europa e 27 artigos tinham sido publicados antes de 2015. Assim, foram escolhidos 479 artigos para a leitura de resumos, e desses artigos, foram excluídos 172 artigos pelo resumo não estar relacionado e 42 artigos pela localização geográfica. No final, foram 265 artigos que acabaram selecionados para leitura integral. Após exclusão dos artigos: 1) cujo texto se encontrava num idioma diferente do inglês ou português; 2) artigos que apresentavam uma localização geográfica distinta da definida como critério de inclusão; 3) artigos que não se focavam em minorias sexuais; 4) artigos não relacionados com as políticas de D&I no contexto organizacional. A amostra final foi constituída por 38 artigos.

## 2.5 Análise de Conteúdo

A informação resultante da pesquisa foi analisada posteriormente. O processo analítico seguiu o método da análise de conteúdo, “um método de pesquisa que proporciona meios sistemáticos e objetivos para a realização de inferências válidas a partir de dados verbais, visuais ou escritos, para descrever e quantificar pesquisas específicas” (Downe-Wamboldt, 1992, p. 314). No caso, interessava escrutinar o conteúdo dos artigos, procurando a informação relevante para esclarecer a questão de investigação. Para Bardin (2009) a análise de conteúdo consiste num “conjunto de técnicas de análise das comunicações que, através de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, visa obter indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e de receção (variáveis inferidas) destas mensagens” (p. 44). Assim, a análise seguiu as fases sugeridas por Bardin (2011): 1) pré-análise, que permitiu a identificação dos temas e subtemas relevantes; 2) exploração do material,

durante a qual os conceitos (ou subtemas) foram operacionalizados, seguidos da identificação dos excertos correspondentes nos textos e, finalmente, 3) o tratamento dos resultados, inferência e interpretação, que se concretizarão na apresentação e discussão dos resultados.

A Tabela 2 apresenta uma síntese dos temas e subtemas identificados na RSL e os respectivos artigos em que surgiram tendo por base o procedimento anteriormente descrito.

**Tabela 2 - Identificação dos temas e subtemas dos artigos incluídos na revisão sistemática de literatura**

<b>Temas</b>	<b>Subtemas</b>	<b>Artigos</b>
<b>Fundamentos das práticas inclusivas de RH</b>	<i>Compliance</i>	<p>“Diversity and inclusion for LGBT workers: Current issues and new horizons for research”</p> <p>“Explaining sexual minorities’ disclosure: The role of trust embedded in organizational practices”</p> <p>“Gender identity inclusion in the workplace: broadening diversity management research and practice through the case of transgender employees in the UK”</p> <p>“Encountering difference in the workplace: superficial contact, underlying tensions and group rights”</p> <p>“Inactionable/Unspeakable: Bisexuality in the Workplace”</p> <p>“Guest editors’ introduction: diversity and inclusion in different work settings: emerging patterns, challenges, and research agenda”</p>
	Sindicatos	<p>“Unions as institutional entrepreneurs: The contribution of unions to the diffusion and adaptation of LGBT diversity initiatives”</p>
	Justiça social	<p>“Celebrating advances in LGBT diversity in the accountancy Profession: Not letting idealistic purity become the enemy of progress”</p> <p>“Guest editors’ introduction: diversity and inclusion in different work settings: emerging patterns, challenges, and research agenda”</p> <p>“Ethical Praxis and the Business Case for LGBT Diversity: Political Insights from Judith Butler and Emmanuel Levinas”</p>
	<i>Rankings</i> para o “institutional fit”	<p>“Ranking LGBT inclusion: Diversity ranking systems as institutional archetypes”</p>
	<i>Business Case</i>	<p>“Diversity and inclusion for LGBT workers: Current issues and new horizons for research”</p> <p>“The Earnings Effect of Sexual Orientation: British Evidence from Worker-Firm Matched Data”</p> <p>“Ethical Praxis and the Business Case for LGBT Diversity: Political Insights from Judith Butler and Emmanuel Levinas”</p> <p>“Listen carefully: transgender voices in the workplace”</p> <p>“Expanding the work–life balance discourse to LGBT employees: Proposed research framework and organizational responses”</p> <p>“The relationship between LGBT inclusion and economic development: Macro-level evidence”</p>

	<p>“Unions as institutional entrepreneurs: The contribution of unions to the diffusion and adaptation of LGBT diversity initiatives”</p> <p>“Rainbow Lanyards: Bisexuality, Queering and the Corporatisation of LGBT Inclusion”</p> <p>“Celebrating advances in LGBT diversity in the accountancy Profession: Not letting idealistic purity become the enemy of progress”</p> <p>“Guest editors’ introduction: diversity and inclusion in different work settings: emerging patterns, challenges, and research agenda”</p>
Gestão da diversidade	<p>“Lessening the difference is more – the relationship between diversity management and the perceived organizational climate for gay men and lesbians”</p> <p>“Diversity and inclusion for LGBT workers: Current issues and new horizons for research”</p> <p>“Moving from intersectional hostility to intersectional solidarity: Insights from LGBTQ individuals in Turkey”</p> <p>“Diversity management research in hospitality and tourism: past, present and future.”</p>
<i>Diversity Training</i>	<p>“Listen carefully: transgender voices in the workplace”</p> <p>“Diversity management research in hospitality and tourism: past, present and future”</p> <p>“HRM and the case of transgender workers: a complex landscape of limited RM “know how” with some pockets of good practice”</p> <p>“Gender identity inclusion in the workplace: broadening diversity management research and practice through the case of transgender employees in the UK”</p> <p>“Lessening the difference is more – the relationship between diversity management and the perceived organizational climate for gay men and lesbians”</p>
<b>Políticas de diversidade e inclusão</b>	<p>“Coping With Stigma in the Workplace: Understanding the Role of Threat Regulation, Supportive Factors, and Potential Hidden Costs”</p>
<i>Positive action</i>	<p>“Moving from intersectional hostility to intersectional solidarity: Insights from LGBTQ individuals in Turkey”</p> <p>“Workplace positive actions, trans people’s self-esteem and human resources’ evaluations”</p>
Representação	<p>“Coping With Stigma in the Workplace: Understanding the Role of Threat Regulation, Supportive Factors, and Potential Hidden Costs”</p> <p>“Gender identity inclusion in the workplace: broadening diversity management research and practice through the case of transgender employees in the UK”</p>
Conciliação entre vida profissional e vida pessoal	<p>“Expanding the work–life balance discourse to LGBT employees: Proposed research framework and organizational responses”</p>
Rede social	<p>“Lessening the difference is more – the relationship between diversity management and the perceived organizational climate for gay men and lesbians”</p> <p>“Coping With Stigma in the Workplace: Understanding the Role of Threat Regulation, Supportive Factors, and Potential Hidden Costs”</p>

		<p>"The impact of discriminatory climate perceptions on the composition of intraorganizational developmental networks, psychosocial support, and job and career attitudes of employees with an invisible stigma"</p> <p>"Somewhere over the rainbow: The challenges and opportunities open to LGBT* staff"</p>
	Transição de gênero	<p>"Gender identity inclusion in the workplace: broadening diversity management research and practice through the case of transgender employees in the UK"</p> <p>"HRM and the case of transgender workers: a complex landscape of limited RM "know how" with some pockets of good practice"</p>
	Ideologia de gênero	<p>"The organisation of sexuality and the sexuality of organisation: A genealogical analysis of sexual 'inclusive exclusion' at work"</p> <p>"Coming Out, But Into What? Problematizing Discursive Variations of Revealing the Gay Self in the Workplace"</p> <p>"Unions as institutional entrepreneurs: The contribution of unions to the diffusion and adaptation of LGBT diversity initiatives"</p> <p>"Rainbow Lanyards: Bisexuality, Queering and the Corporatisation of LGBT Inclusion"</p> <p>"Queer Categories: Queer(y)ing the Identification 'Older Lesbian, Gay and/or Bisexual (LGB) Adults' and its Implications for Organizational Research, Policy and Practice"</p> <p>"Implementation of Promising Practices for LGBTQ Inclusion: A Multilevel Process"</p>
<b>Cultura organizacional</b>	Organizações LGBT <i>friendly</i>	<p>"Inclusion and exclusion of sexual minorities at organisations: Evidence from LGBT NGOs in Turkey and the UK"</p>
	<i>Perceived organization climate</i>	<p>"Lessening the difference is more – the relationship between diversity management and the perceived organizational climate for gay men and lesbians"</p> <p>"The impact of discriminatory climate perceptions on the composition of intraorganizational developmental networks, psychosocial support, and job and career attitudes of employees with an invisible stigma"</p> <p>"Peripheral Inclusion Through Informal Silencing and Voice — A Study of LGB Officers in the Swedish Police"</p> <p>"Shared workplace experiences of lesbian and gay police officers in the United Kingdom"</p> <p>"Twenty years on: lesbian, gay and bisexual police officers' experiences of workplace discrimination in England and Wales."</p>
<b>Impactos individuais das políticas e práticas de RH</b>	Satisfação do trabalho	<p>"Inclusion and exclusion of sexual minorities at organisations: Evidence from LGBT NGOs in Turkey and the UK"</p> <p>"Expanding the work–life balance discourse to LGBT employees: Proposed research framework and organizational responses"</p> <p>"The impact of discriminatory climate perceptions on the composition of intraorganizational developmental networks, psychosocial support, and job and career attitudes of employees with an invisible stigma"</p> <p>"Diversity and inclusion for LGBT workers: Current issues and new horizons for research"</p>
	Auto-estima do trabalhador	<p>"Workplace positive actions, trans people's self-esteem and human resources' evaluations"</p>
	Confiança	<p>"The disclosure of concealable stigmas: Analysis anchored in trust"</p> <p>"Explaining sexual minorities' disclosure: The role of trust embedded in organizational practices"</p>

Saúde e bem-estar mental dos trabalhadores	<p>"Better Together: A Model for Women and LGBTQ Equality in the Workplace"</p> <p>"Diversity and inclusion for LGBT workers: Current issues and new horizons for research"</p> <p>"Explaining sexual minorities' disclosure: The role of trust embedded in organizational practices"</p> <p>"Gender identity inclusion in the workplace: broadening diversity management research and practice through the case of transgender employees in the UK"</p> <p>"Coping With Stigma in the Workplace: Understanding the Role of Threat Regulation, Supportive Factors, and Potential Hidden Costs"</p>
Bem-estar no trabalho	<p>"Better Together: A Model for Women and LGBTQ Equality in the Workplace"</p> <p>"Gender identity inclusion in the workplace: broadening diversity management research and practice through the case of transgender employees in the UK"</p> <p>"Inclusion and exclusion of sexual minorities at organisations Evidence from LGBT NGOs in Turkey and the UK"</p> <p>"Coming Out, But Into What? Problematizing Discursive Variations of Revealing the Gay Self in the Workplace"</p> <p>"Explaining sexual minorities' disclosure: The role of trust embedded in organizational practices"</p> <p>"HRM and the case of transgender workers: a complex landscape of limited HRM "know how" with some pockets of good practice"</p> <p>"Pride Against Prejudice? The Stakes of Concealment and Disclosure of a Stigmatized Identity for Gay and Lesbian Auditors"</p> <p>"Inactionable/Unspeakable: Bisexuality in the Workplace"</p> <p>"Listen carefully: transgender voices in the workplace"</p> <p>"The organisation of sexuality and the sexuality of organisation: A genealogical analysis of sexual 'inclusive exclusion' at work"</p> <p>"The impact of discriminatory climate perceptions on the composition of intraorganizational developmental networks, psychosocial support, and job and career attitudes of employees with an invisible stigma"</p> <p>"Guest editors' introduction: diversity and inclusion in different work settings: emerging patterns, challenges, and research agenda"</p> <p>"Somewhere over the rainbow: The challenges and opportunities open to LGBT* staff"</p> <p>"What Predicts Visibility Management at Work? A Study of Gay, Lesbian, and Bisexual Flemish Government Employees."</p> <p>"It's Not Always Possible to Live Your Life Openly or Honestly in the Same Way" – Workplace Inclusion of Lesbian and Gay Humanitarian Aid Workers in Doctors Without Borders"</p>
Remuneração, incentivos salariais e benefícios	<p>"The Earnings Effect of Sexual Orientation: British Evidence from Worker-Firm Matched Data"</p>
Estigma	<p>"Coping With Stigma in the Workplace: Understanding the Role of Threat Regulation, Supportive Factors, and Potential Hidden Costs"</p> <p>"Pride Against Prejudice? The Stakes of Concealment and Disclosure of a Stigmatized Identity for Gay and Lesbian Auditors"</p>

“At the roots of media cultures. Social movements producing knowledge about media as discriminatory workspaces”

“Gender identity inclusion in the workplace: broadening diversity management research and practice through the case of transgender employees in the UK”

“‘It’s Nothing Personal’: Anti- Homosexuality in the British Workplace”

---

### 3. Apresentação e Discussão de Resultados

O objetivo do presente trabalho foi responder à questão de investigação “Até que ponto as práticas de inclusão e diversidade dos recursos humanos compreendem as minorias sexuais?”. Os 38 artigos da amostra revelam uma tendência crescente do interesse pelo tema da igualdade das minorias sexuais e pela recorrência das formas de discriminação a que se encontram sujeitas nas empresas e outras organizações. A legislação inibe a discriminação, mas isso nem sempre se reflete nas práticas das organizações, sobretudo no caso das minorias sexuais. Talvez esse seja um dos aspetos que justifique a relevância destes grupos enquanto objeto de análise de diversas disciplinas, nomeadamente as que mais diretamente contribuem para a Gestão de RH (GRH). A investigação neste domínio também revela a prevalência das perspetivas de género que pressupõem uma realidade dicotómica e, desse modo, acabam por ignorar os preconceitos que nas organizações afetam outras identidades de género. Para a análise dos resultados foi esquematizada uma tabela (Apêndice A) com a categorização realizada na análise de conteúdo. A Tabela 3 que se apresenta a seguir consiste numa versão mais sintetizada.

**Tabela 3** - Processo de categorização dos artigos incluídos na revisão sistemática de literatura e apresentação de excertos exemplificativos

Temas	Subtemas	Definições	Excertos exemplificativos
<b>Fundamentos das práticas inclusivas de RH</b>	<i>Compliance</i>	<i>Compliance</i> pode ser entendida como o conjunto de esforços desenvolvidos pela organização dentro de uma área específica para cumprir requisitos legislativos e regulamentares (Claydon, 2013).	“Organizational actors, such as management and HR leaders, are influenced significantly by the plethora of complex public laws, regulations, and agency directives and instructions. An organization’s regulative pillar is also conveyed by carriers such as relational governance and power systems (e.g., its placement within the formal organizational structure), standard operating procedures, and objectivized mandates that serve as coercive mechanisms in policy formulation and practice of HR functions.” (Theodorakopoulos & Budhwar, 2015, p. 189)
	Sindicatos	Sindicatos são associações que asseguram e promovem os direitos fundamentais dos trabalhadores. Por exemplo, os Sindicatos consideram os trabalhadores LGBT como qualquer outro trabalhador, dignos dos mesmos direitos que um trabalhador heterossexual (Pulcher et al., 2020).	“(…) union initiatives seem to be more essential in those sectors where the contractual power of workers is lower, due to their higher replaceability. The presence of local offices – with their staff members often also being, or having been, members of local LGBT associations – allows LGBT workers to get in touch with them easily (…) As institutional entrepreneurs, these unions contribute towards encouraging companies to further the inclusion of their LGBT employees, and to address discrimination against those employees” (Pulcher et al., 2020, p. 483, p. 485).
	Justiça social	A justiça é o modo como a ética se manifesta social e institucionalmente (Rhodes, 2017).	“The normative pillar refers to systems of values and norms, which imply expectations, social obligations, roles, professionalism, duty, and moral responsibility. (…) HR policies and practices and organizational expectations of engaging with their professional communities can be considered manifestations of the normative pillar.” (Theodorakopoulos & Budhwar, 2015, p. 189)
	Rankings para “institutional fit”	Rankings de diversidade são instrumentos que pretendem avaliar e classificar as organizações	“Diversity rankings generally try to measure how diverse the employee cohort is and the inclusiveness of policies, practices, and the work climate. (…) Rankings may therefore lead to their chosen set of

	<p>zações quanto à eficácia de programas de diversidade e assim promover mudanças institucionais para o <i>institutional fit</i>, ou seja, ao alinhamento entre as estratégias e procedimentos organizacionais e o ambiente institucional (ao nível das pressões competitivas e dos seus aspetos regulatórios, normativos e culturais) (Tayar, 2017).</p>	<p>diversity practices being institutionalized as new norms across multiple industries while also rewarding those organizations that implement these norms. The rewards come from the higher scores or rankings as an independent evaluation of the organization's inclusiveness." (Tayar, 2017, p. 199-200)</p>
	<p><i>Business Case</i></p> <p>O <i>business case</i> para a diversidade consiste numa abordagem que aposta na diversidade e numa equipa de trabalhadores diversa para a obtenção de benefícios diretos e por motivações financeiras. (Konrad, 2003).</p>	<p>"Furthermore, the research has additionally shown that these practices can have a positive impact on the performance not only of those individuals, but on that of the organization as a whole, thus providing companies with a "business case" for the implementation of inclusive practices." (Pulcher et al 2020, p. 477)</p>
	<p>Gestão da diversidade</p> <p>A gestão da diversidade consiste num conjunto de programas ou procedimentos organizacionais desenvolvidos para criar uma maior inclusão de todos os indivíduos (Stockdale &amp; Crosby, 2004).</p>	<p>"Regardless of whether or not they are a part of broader diversity management approaches, single practices addressing diversity management with the dimension of sexual orientation can be positively related to the perception of a supportive organizational climate by gay and lesbian employees." (Kollen, 2016, p.1985)</p>
<p><b>Políticas de diversidade e inclusão</b></p>	<p><i>Diversity Training</i></p> <p><i>Diversity Training</i> é o processo através do qual os trabalhadores são educados e formados para o acolhimento de características diferentes, como o género, idade, raça, religião, orientação sexual, classe ou outra dimensão (Lai &amp; Kleiner, 2001).</p>	<p>"The hospitality and tourism literature revealed five dimensions of diversity training initiatives: employee activities, communication via corporate strategies and materials, second language training, career development and planning and a flexible and supportive organizational culture. The general business literature categorized diversity training in three primary ways: training designed to increase cultural awareness and sensitivity, perceptions of training effectiveness and training focused on improving skills, performance or changing behavior." (Karlgyrou &amp; Costen 2017, p. 106)</p>

Positive action	<p>A <i>Positive action</i> é um tipo de política que é adotada pelas empresas de forma a haver oportunidades iguais para todos os trabalhadores. Foca-se no apoio a minorias para superar os efeitos da discriminação e promover a diversidade (Holzer &amp; Neumark, 2000).</p>	<p>“Positive actions are focused on supporting minorities to overcome the effects of historical or institutional discrimination or to promote diversity in business and public sector organizations. (...) Given the assigned patterns one can suggest that when employers utilize policy makers’ positive workplace policies aiming to increase inclusivity, they may be able to realize positive organizational outcomes in their firms” (Bozani et al., 2020, p. 812, 823)</p>
Representação	<p>A representação consiste na presença de trabalhadores pertencentes a grupos minoritários, seja em termos numéricos, seja nos vários níveis hierárquicos, na organização (Unzueta &amp; Binning, 2012).</p>	<p>“(...) checking for representation of stigmatized groups is important, addressing both numerical underrepresentation and organizational visibility, also at different levels of the organizational hierarchy (...) However, increased representation is not always possible, especially in the case of true minorities (e.g., sexual minorities) and then reducing any negative salience of these identities and providing positive value to identity becomes even more important.” (Van Laar et al., 2019, p. 13)</p>
Conciliação entre vida profissional e vida pessoal	<p>Abordagem que procura tornar compatíveis diferentes atividades no âmbito profissional, familiar e pessoal possibilitando uma coexistência tranquila entre as mesmas e minimizando o conflito entre os diferentes papéis (Kalluath &amp; Brough, 2008).</p>	<p>“LGBT WLB policies may include same-sex benefits, diversity programs about LGBTs, inclusive recruitment strategies, and medical coverage idiosyncratic to certain groups of LGBT employees (e.g., sex-change operation).” (Stavrou &amp; Ierodiakonou, 2018, p.1366)</p>
Rede social	<p>As redes sociais consistem num grupo ou estrutura social criada para apoiar, dar visibilidade e voz aos trabalhadores LGBT (Colgan &amp; McKearney, 2012).</p>	<p>“One practice that accentuates the difference between different sexual orientations is the establishing of LGBT employee networks. These networks, no matter whether heterosexual employees are officially excluded or not, signal to the workforce that there is some kind of ‘resource’ that is exclusively available for lesbian, gay and transgender employees.” (Kollen, 2016, p. 1977, 1986)</p>
Transição de gênero	<p>Os indivíduos transgêneros que optem por um processo de transição de gênero, ou seja, alterar para um que não corresponda ao do seu nascimento, podem fazê-lo através de modificações do corpo, por via hormonal ou cirúrgica (Schilt &amp; Wiswall, 2008).</p>	<p>“Some participants explained that they were heavily encouraged to take time off from work mid-transition, and although this was done under the cloak of supportiveness, the participants felt a gentle, but firm, pressure which potentially indicated that an imposed break was a means for workplaces to remove ‘threatening’ physical signs of their transition from the work environment. (...) Our study reveals that rather than accommodating the unique needs of transitioning workers,</p>

			organisations tend to respond with managerialist control and discipline, or pay inadequate attention to provision of appropriate support during transition.” (Ozturk & Tatli, 2016, p. 792- 794)
	Ideologia de género	Ideologia de género é o conjunto de crenças sociais que associa o poder ao género ou ao sexo (Duerst-Lahti, 2008).	“(…) LGBTQ employees continue to be demeaned because they violate normative expectations about gender roles. Equally they are the subject of censorship, enforced through the rhetorical devise of discretion. As revealed by the genealogical analysis, institutional and historical social developments buttress a hegemonic heteronormative order that sustain the silencing and selfregulation of LGBTQ workers.” (Priola et al., 2018, p. 748)
<b>Cultura organizacional</b>	Organizações LGBT friendly	Organizações homonormativas que priorizam os direitos dos trabalhadores LGBT e que incluem qualquer tipo de individuo independentemente da sua identidade de género e orientação sexual estando também recetivas a trabalhadores heterossexuais, criando assim um local de trabalho inclusivo para todos (Aydin & Ozeren, 2019).	“This situation brings the idea of an inclusive workplace where many LGBT individuals would like to be included in such organisations since they have priorities in terms of protecting LGBT rights and being representative of them (...) The findings show that many participants consider LGBT organisations as a workplace that provides relatively a “comfortable”, “safe” and “inclusive” working environment for LGBT individuals.” (Aydin & Ozeren, 2019, p. 573-574).
	<i>Perceived organization climate</i>	Um clima de diversidade reflete a perceção dos trabalhadores quanto à forma como a organização valoriza e promove a diversidade, nomeadamente quanto à implementação de políticas de recursos humanos justas e como integra socialmente os trabalhadores sub-representados (Sliter et al., 2014).	“(…) organizations should concentrate on creating “identity-safe” environments in which identities are not negatively viewed but positively valued – paying particular attention to what the current identity cues communicate regarding the safety of different identities in the organization.” (Van Laar et al., 2019, p. 9, 13)
<b>Impactos individuais das políticas e práticas de RH</b>	Satisfação do trabalhador	A satisfação no trabalho compreende um estado emocional positivo que resulta da avaliação do trabalhador ao seu trabalho e como esse trabalho permite satisfazer os valores que considera importantes em relação ao mesmo (Locke, 1969).	“LGBT individuals in Turkey consider LGBT NGOs as a workplace that has an inclusionary working environment for both LGBT and non-LGBT individuals. On the other hand, LGBT individuals in the UK perceive LGBT NGOs as an employment opportunity and a place where they experience job satisfaction since they support LGBT individuals who face discrimination at work or in society.” (Aydin & Ozeren, 2020, p. 576)

Auto-estima do trabalhador	A autoestima, pode ser definida como a valorização que uma pessoa tem de si mesma, confiando na sua individualidade e capacidade para atingir os seus objetivos (Rawls, 1971).	“(...) we suggest that both self-esteem and self-respect-oriented outcomes for trans people might be enhanced whenever policy makers work to promote socioeconomic equality through workplace positive actions. Lack of equality might be detrimental to self-esteem among minority people.” (Bozani et al., 2020, p. 813)
Confiança	Confiança pode ser entendido como um estado psicológico que torna um indivíduo vulnerável ao que o rodeia, pressupondo que não está em risco e que terceiros possuem intenções positivas para com ele (Rousseau et al., 1998).	“Our findings confirm our hypothesis that the impact of trust in the organization and manager is moderated by these external and internal variables. Specifically, nonwork outness and expressed LGBTQ identity both moderate the relationship between trust and workplace disclosure, such that trust comes to play a critical role only when the employee faces ambiguous internal and external pressures. (...) The small yet significant differences we found between trust in the organization and trust in the supervisor indicate that when LGBTQ workers experience incongruence between organizational policies and direct supervisors’ behaviours, they may experience ambivalence and fear.” (Capell et al., 2018, p. 963)
Saúde e bem-estar mental dos trabalhadores	A saúde mental consiste não só na ausência de perturbações mentais, mas engloba também o estado de bem-estar psicológico (Leka et al., 2015).	“A threat, support, and hidden costs approach to targets’ responses to stigma helps us understand why members of negatively stereotyped groups may experience higher levels of stress, depletion, and burn out in organizations; may underperform or appear less committed or motivated; and may not always take available opportunities.” (Van Laar et al., 2019, p. 12)
Bem-estar no trabalho	O bem-estar no trabalho ilustra as experiências e atitudes positivas que os trabalhadores vivem no contexto de trabalho (Diener, 2000).	“There is robust evidence on the negative effects of GBDH on indicators of occupational well-being, such as overall job satisfaction, engagement, commitment, performance, job withdrawal, and job-related stress” (Johnson & Otto, 2019, p. 4)

<i>Disclosure</i>	<p><i>Disclosure</i> entende-se como a revelação de uma característica que é estigmatizada relativa à identidade de gênero e/ou orientação sexual do indivíduo no local de trabalho. A decisão de <i>disclosure</i> (de revelar ou ocultar esse atributo) pode ter consequências negativas ou positivas (Stenger &amp; Roulet, 2018).</p>	<p>“Disclosure can both have negative and positive consequences. Gay or lesbian auditors that have openly reported their homosexuality to some of their colleagues can be directly confronted to prejudice (...) There can, however, be some positive repercussions of disclosure. One of the respondents acknowledges that ‘he finally gets to be himself’.” (Stenger &amp; Roulet, 2018, p. 269)</p>
Remuneração, incentivos e benefícios salariais	<p>A remuneração total é composta pela remuneração básica ou salário que constitui a recompensa paga ao trabalhador pela sua prestação de serviços num determinado período, por outros rendimentos adicionais que o trabalhador possa receber provenientes de incentivos (e.g. comissões, prêmios, seguros) e ainda por benefícios que a organização possa oferecer (e.g. auxílio na saúde, transportes) (Borges, 2017).</p>	<p>“That the earnings of single gay men are higher in organizations with DEM policies suggests a possibility of discrimination that DEM policies help prevent. In an environment of complete non-discrimination, it could be argued that DEM policies should have no effect on earnings. Our study shows, however, that single gay men have higher earnings in the presence of DEM policies, which would suggest that discrimination does in fact exist, and that without DEM policies, the earnings of LG persons would be lower than their heterosexual counterparts.” (Wang et al., 2018, p. 762)</p>
Estigma	<p>O estigma refere-se à atribuição de rótulos aos indivíduos focando-se em determinadas características às quais lhe é atribuído um sentido negativo, não conforme com o que é aceite como normal pelo resto da sociedade (Link &amp; Phelan, 2001).</p>	<p>“(…) dealing with stigma – even if seemingly effectively – can have important unintended and hidden costs, either for the stigmatized individuals themselves or for other members of their group.” (Van Laar et al., 2019, p. 10)</p>

## 3.1 Fundamentos das políticas e práticas de inclusão na GRH

### 3.1.1. A legislação nacional e fontes de pressão

As políticas de RH têm fundamentos diversos. No caso das que incidem na igualdade de género, o fundamento é, em geral, a legislação nacional. Quer dizer que, a implementação dessas políticas não será tanto uma iniciativa da própria empresa, mas uma resposta, necessária, à legislação existente no país de origem ou pela UE. A literatura caracteriza esta circunstância como obediência à lei (*compliance*) e define-a como o conjunto de esforços desenvolvidos pela organização dentro de uma área específica para cumprir requisitos legislativos e regulamentares (Claydon, 2013). A investigação mais recente faz notar, como tendência crescente, a promoção da D&I nos locais de trabalho (Harris & Valentine, 2016). Referem as autoras que a atenção dada às questões da D&I e decorrem, em parte, das obrigações legais em relação à “legislação contemporânea para a igualdade” (p. 592). Existe, de facto, um sistema de leis que se impõem às empresas, obrigando a gestão a traduzir as normas legais em políticas internas ou, como dizem Theodorakopoulos & Budhwar (2015), a criar procedimentos e formular políticas e práticas de funções de RH.

Em alguns países a legislação que proíbe as formas de discriminação protege as minorias sexuais. Tal é o, por exemplo, caso dos países da UE, da Austrália, Israel e nos Estados Unidos, apenas 22 estados possuem leis antidiscriminação (Ng & Rumens, 2017, p. 113). A legislação constitui, assim, um fator positivo que força a adoção de políticas nas organizações (Ng & Rumens, 2017; Ozturk & Tatli, 2016). Todavia, a existência de legislação não é suficiente para garantir a proteção de trabalhadores minoritários. Tal é a perspectiva de Capell et al. (2018) autores que insistem na força da aplicação de práticas e políticas anti discriminatórias para concretizar a proteção de todos os trabalhadores. Para além disso, há situações particulares que escapam à regulação normativa e que respeitam a trabalhadores pertencentes a uma minoria sexual. Tal é o caso da interseccionalidade e identidade de género diversas (Ozturk & Tatli, 2016; Popova, 2018). Por exemplo, os trabalhadores transgénero estão sujeitos a múltiplas formas de discriminação e a legislação dominante continua fundamentalmente orien-

tada. Esse facto justifica que os autores os considerem mais expostos no local de trabalho. As organizações de trabalho estão sujeitas à pressão de grupos organizados externa e internamente. Estes grupos agem como fontes de pressão na defesa da igualdade de tratamento para todos os trabalhadores, independentemente das suas diferenças individuais. Os sindicatos, enquanto associações que asseguram e promovem os direitos fundamentais dos trabalhadores (Pulcher et al., 2020) são um exemplo. Os sindicatos defendem direitos de todos os trabalhadores, o que inclui, necessariamente, os trabalhadores LGBT (Pulcher et al., 2020). Num estudo anterior, realizado no Canadá, Pohler e Luchak (2015) estudaram a relação entre uma estratégia de negócios focada no trabalhador, a densidade sindical e os resultados organizacionais. Concluíram que, ao investir nos trabalhadores, a organização transmite uma mensagem positiva aos sindicatos sobre as suas intenções, nomeadamente que pretendem “cooperar em vez de competir” (p. 448). Deste modo, na presença de iniciativas cooperativas os sindicatos terão tendência a cooperar também e criar resultados positivos coletivos. Mas em contraste, Pohler & Luchak (2015) também constataram que em situações em que não é claro se as estratégias organizacionais se centram nos trabalhadores, os sindicatos podem ser fonte de resistência e agir em sentido oposto aos interesses da gestão.

A ação dos sindicatos pode favorecer as organizações. Dado o alcance potencial da ação sindical, algumas organizações solicitam a sua intermediação, sobretudo em questões relacionadas com trabalhadores LGBT. Foi o que Pulcher et al. (2020) verificaram no estudo conduzido em Itália, que envolveu a realização de 13 entrevistas a sindicalistas e indivíduos de associações LGBT e de outras empresas. Procurando avaliar a contribuição destas organizações para a elaboração de políticas de diversidade de minorias sexuais, os entrevistados defenderam a necessidade de encontrar formas de penalizar as organizações que discriminam em lugar de incluir. Mas este estudo também mostrou que a contribuição dos sindicatos era mais urgente e justificada no que dizia respeito a trabalhadores manuais do que no caso de trabalhadores administrativos. Os autores pensam que são os trabalhadores menos qualificados que estão sujeitos a maior insegurança no emprego, a taxas elevadas de rotatividade e, portanto, a situações mais precárias no mercado de trabalho. Por esse motivo são igualmente

mais vulneráveis, o que justifica maiores níveis de proteção sindical. Mas existem outras fontes de pressão externa.

Os *rankings* de diversidade de empresas também podem ser considerados pressões externas. Isto porque são instrumentos que avaliam e classificam as organizações quanto à eficácia de programas de diversidade. Permitem, desse modo, salientar as diferenças entre as organizações quanto às políticas adotadas que afetam grupos minoritários (Suhomlinova, 2006). Por colocarem as organizações em competição, identificam as mais bem preparadas para a diversidade e, desse modo, podem encorajar mudanças institucionais que conduzam ao alinhamento entre as estratégias e procedimentos organizacionais, e o ambiente institucional, que se revertam a ser as novas normas (*institucional fit*), como refere Tayar (2017). O autor pensa que a implementação destas práticas normativas é favorável às empresas que ocupam os lugares superiores do *ranking* de inclusão dos trabalhadores LGBT. Deste modo, também os trabalhadores beneficiam com as novas práticas impostas que provem a inclusão e diversidade (Tayar, 2017). Este poderá ser um desenvolvimento mais recente e marcado pela maior abertura da contemporaneidade. Há 12 anos, Sauder e Espeland (2009) encontraram evidência contrária e afirmaram que a pressão externa dos *rankings* teria resultados menos positivos ao encorajar as empresas a mascararem as práticas implementadas, de modo a iludir o sistema de avaliação. Mas a adoção de políticas de inclusão encontra ainda outros fundamentos.

### 3.2 Gestão da diversidade, *business case* para a diversidade e Justiça Social

A discriminação e preconceito existente assentam em crenças normativas sobre a realidade. Quer dizer, crenças que estabelecem uma norma do que deve ser um trabalhador ou, no limite, um ser humano. Neste sentido, Grobler et al. (2006) insistia na ideia de que as organizações deviam criar um sistema eficaz para reter e promover trabalhadores diversos, no que designou por gestão de diversidade. A gestão da diversidade refere-se ao conjunto de programas ou procedimentos organizacionais desenvolvidos para fomentar a inclusão de todos os indivíduos e em que as empresas

oferecem aos grupos minoritários oportunidade de carreira (Lorbiecki & Jack, 2000; Stockdale & Crosby, 2004). A investigação mais recente parece mais preocupada em detalhar as melhores práticas de gestão da diversidade que se podem traduzir políticas organizacionais. Estudando o setor da hospitalidade e do Turismo, Kalargyrou e Costen (2017) consideram num trabalho qualitativo sobre a gestão da diversidade, o modo como o contexto organizacional influencia a diversidade e, bem entendido, o desempenho dos trabalhadores. Propõem sete práticas de gestão da diversidade que, em seu entender, deveriam ser instituídas no setor que estudaram: “(1) encarar os trabalhadores com seriedade; (2) reconhecer as capacidades de todos os trabalhadores; (3) apoiar todos os trabalhadores; (4) comunicar eficazmente com todos os trabalhadores; (5) valorizar a diversidade de grupo; (6) respeitar as diferenças crenças culturais” (p. 107) e (7) aceitar trabalhadores cujo idioma nativo seja diferente do idioma do país. Estas práticas podem, como se entende, aplicar-se a outros setores de atividade.

No contexto empresarial, a inclusão de indivíduos LGBT nas equipas de trabalho pode influenciar positivamente o desempenho individual e organizacional e, por isso, Hossain et al. (2020) mencionam que as políticas de apoio aos LGBT constituem uma parte importante da gestão da diversidade. Porém, é de notar que Kamasak et al. (2020), tendo realizado 11 entrevistas qualitativas a indivíduos de minorias sexuais na Turquia, com o intuito de estudar a interseccionalidade, consideram que, no caso da resolução de conflitos relacionados com a interseccionalidade, as iniciativas da gestão de diversidade não se devem centrar nos indivíduos. Ao contrário, é a atuação institucional que deve prevalecer em processos organizacionais e atitudes direcionadas explicitamente aos trabalhadores LGBT. Neste contexto, parece fazer sentido o debate entre o *business case*, isto é, a demonstração da rentabilidade económica das políticas de diversidade (*business case* da diversidade) e de inclusão (*business case* da inclusão) e os princípios de justiça social.

O *business case* da diversidade apareceu como forma de mostrar as vantagens económicas de uma força de trabalho diversa. Quer dizer, ainda que a legislação nacional impusesse legislação fomentando a diversidade e a não discriminação das pessoas, o *business case* transformou-se na fonte mais direta de legitimação da diversidade orga-

nizacional, ao discriminar os respetivos benefícios económicos (Konrad, 2003). A literatura revela a existência de um debate entre os defensores do *business case* da diversidade e da inclusão, e os que questionam esta opção a partir de princípios axiológicos (Rohdes, 2017). Mas para os adeptos da justificação económica da D&I consideram as vantagens na produtividade organizacional, o aumento da participação no mercado. Mas, como diversos estudos salientam (e.g., Ng & Rumens, 2017; Unerman, 2018), também a melhoria das capacidades de resolução dos problemas organizacionais e o aumento dos lucros.

A justificação económica da diversidade e da inclusão reforça a adesão das organizações. Aparentemente, os responsáveis pelas organizações manifestam alguma dificuldade na adesão aos objetivos da diversidade e da inclusão. A demonstração de que esta adesão e as práticas associadas constituem um meio adicional para a concretização do sucesso económico, parece facilitar o processo. Deste modo e em defesa da promoção de trabalhadores LGBT, Ng & Rumens (2017) pensam que o *business case* tem sido benéfico para esta minoria sexual. Os mesmos autores remetem para a literatura e para os diversos estudos que relacionam o desenvolvimento de políticas antidiscriminatórias, baseadas na orientação sexual e identidade de género, melhoraram os seus resultados financeiros. Hossain et al. (2020) salientam a contribuição das políticas antidiscriminatórias para o aumento do desempenho e da inovação organizacional. No mesmo tom, o estudo de Beauregard et al. (2018) com trabalhadores transgénero resalta como o seu reconhecimento e valorização pode contribuir para assegurar vantagem competitiva à organização. Não obstante, e em jeito de balanço, Ng & Rumens (2017) pensam que os estudos empíricos que estabelecem a ligação entre a diversidade da força de trabalho LGBT e os resultados organizacionais são limitados pelo que não é claro em que setores a diversidade LGBT traz benefícios.

Enquanto indivíduos, os trabalhadores possuem características únicas e capacidades diferenciadas. As características de cada indivíduo são um dos aspetos em destaque na literatura sobre o *business case*. O talento e capacidades de trabalhadores melhoram o desempenho do trabalho (Ng & Rumens, 2017). A literatura também salienta a capacidade de atração de trabalhadores altamente qualificados das políticas de diversidade. Este será um meio de angariação de inovação, criatividade e flexibilidade

(Wang et al., 2018). Estes autores estudaram a relação entre os rendimentos dos trabalhadores e a existência de políticas de diversidade e igualdade, controlando a sua sexualidade. Verificaram que a oferta aos indivíduos pertencentes a minorias sexuais, de salários iguais, ou mesmo superiores, aos dos trabalhadores heterossexuais, as organizações assinalam os seus valores de D&I como forma de os atrair.

A instrumentalidade patente no *business case* da diversidade e inclusão reflete-se igualmente na consideração pelos clientes. Outra vantagem que a literatura assinala é a possibilidade de organizações, cuja força de trabalho se vá tornando mais diversa, poderem beneficiar pelo facto dos clientes se reverem no perfil dos trabalhadores e, assim, percebam como justa o modo como a empresa trata os seus trabalhadores. Neste caso, o benefício poderá ser a satisfação acrescida do cliente (Stavrou & Ierodiakonou, 2018; Wang et al., 2018). Mas, como se disse, a prática do *business case* para a promoção de práticas de diversidade ou de inclusão não é consensual na literatura (Ng & Rumens, 2017; Rohdes, 2017; Pulcher et al., 2020. Por exemplo, Pulcher et al. (2020) entrevistaram representantes de sindicatos, ativistas LGBT e outros indivíduos de empresas que tiveram contacto com sindicatos. Ainda que a maioria dos entrevistados tivesse reconhecido a importância do *business case*, também consideraram a relevância da igualdade e justiça. Unerman (2018) afirma, também, que existe uma combinação de motivos económicos e éticos que justificam as organizações adotarem iniciativas de diversidade. Considera que os gestores de organizações, motivados pela lógica instrumental para a adoção de políticas de diversidade e de inclusão, acabarão por se aproximar dos motivos éticos.

Há, portanto, um debate, entre a instrumentalidade da racionalidade económica e os valores, quando se trata de praticar a D&I. Um desses valores é a justiça, ou seja, o modo como a ética se manifesta social e institucionalmente (Rhodes, 2017). Decisões assentes em valores subordinariam as eventuais vantagens económicas aos valores fundamentais, como os Direitos Humanos, como lembra Unerman (2018). O direito ao trabalho é outro direito fundamental de todos os indivíduos, independentemente das respetivas características pessoais. Assim, a diversidade LGBT no local de trabalho pode ser promovida com base em motivos éticos. Theodorakopoulos e Budhwar (2015) recordam que as práticas e políticas de RH de uma organização fundam-se no pilar

normativo, isto é, nos valores, responsabilidade moral, obrigações sociais e profissionalismo. Mas, apesar do debate, a existência da abordagem do *business case* para a diversidade não anula a influência da ética e justiça social. É o que pensa Rhodes (2017) para quem a práxis ética e o *business case* podem ser utilizados em conjunto, combinando a lógica com a justiça. O mesmo autor refere ainda que o business case é uma “fissura na parede da discriminação hétero e cisnormativa” (p. 8), ou seja, nesta perspectiva, o *business case* pode refletir os valores da hétero e cisnormatividade.

### 3.3 Medidas das organizações para combater a discriminação e desigualdades das minorias sexuais

#### 3.3.1 Tipos de políticas e práticas formais

Para além da aplicação da legislação, existem procedimentos capazes de reduzir as desigualdades das minorias sexuais no local de trabalho. O trabalho de Webster et al. (2018), por exemplo, identifica um conjunto de políticas e práticas formais, como o apoio organizacional, que limita os efeitos negativos da estigmatização dos trabalhadores de minorias sexuais. Uma delas, a representação, consiste na presença de trabalhadores pertencentes a grupos minoritários, seja em termos numéricos, seja nos vários níveis hierárquicos, na organização. O interesse da representação está na possibilidade de constituir um fator crucial para a promoção da diversidade de minorias nas organizações. Uma representação equitativa dos grupos minoritários pode indicar justiça social e igualdade de oportunidades para os trabalhadores (Ellemers & Rink, 2016; Unzueta & Binning, 2012). Pode ainda ser considerado um fator mais significativo quando se tratem de minorias sexuais, por haver uma dificuldade acrescida em salientar a sua presença, uma vez que não possuem características imediatamente identificáveis (Van Laar et al., 2019). As autoras pensam que será importante revelar a insuficiente representação e visibilidade das minorias a diferentes níveis hierárquicos ao mesmo tempo que se promova a inclusão das minorias nas formas de representação. Köllen (2016) pensa que isto passará por normalizar os trabalhadores não heterossexuais incluindo-os nas imagens oficiais da organização, por exemplo nos sítios de internet, do mesmo modo como são retratados os trabalhadores heterossexuais.

Para além das questões da representação de grupos de trabalhadores, há igualmente a considerar o tema da conciliação da vida profissional com a vida pessoal. A legislação existente assegura a conciliação como um direito dos trabalhadores. Todavia, muitas empresas complementam o estabelecido na legislação laboral com políticas de RH que promovem a conciliação entre os dois domínios da existência (Kalliath & Brough, 2008). Mas a conciliação é objeto de discussão no âmbito da gestão da diversidade, até porque a conciliação centra-se, no fundamental, em indivíduos heteronormativos e famílias tradicionais (Murphy et al., 2020). As questões associadas à orientação sexual e à identidade de género não estão ainda devidamente integradas no discurso da conciliação da vida profissional com a vida pessoal. Nesse sentido, Stavrou & Ierodiakonou, (2018) consideram que as organizações devem alargar esta abordagem aos trabalhadores LGBT, considerando as particularidades e necessidades dos indivíduos LGBT. Sugerem, por exemplo, políticas de conciliação que incluam os mesmos benefícios para casais do mesmo sexo (*same-sex benefits*), bem como apoio médico que abranja as particularidades de certos grupos de trabalhadores LGBT.

Outra prática que contribui para a normalização das diversas identidades de género nas organizações é o incentivo à construção de redes sociais LGBT. Estas consistem num grupo ou estrutura social criada para apoiar, dar visibilidade e voz aos trabalhadores LGBT. Aparentemente, tais redes são consideradas como fontes de mudança positiva nas organizações (Bell et al., 2011; Colgan & McKearney, 2012). Mais recentemente, os investigadores reconhecem estas redes sociais como mais uma possibilidade a considerar nas políticas e práticas de gestão da D&I. Köllen (2016), por exemplo, pensam que elas sinalizam a existência de um recurso disponível para os trabalhadores LGBT. Van Laar et al. (2019) também destacam a sua função de apoio, já que conforta, protege e permite estabelecer vínculos entre os trabalhadores de grupos estigmatizados. Pensam ainda que tudo isto se pode manifestar em benefícios ao nível do bem-estar, motivação e desempenho. Esses benefícios podem abranger igualmente os restantes trabalhadores e a gestão (Hastings & Mansell, 2015). Estes autores pensam que estas redes podem funcionar como um “canal bidirecional” facilitando a comunicação o que é importante para facilitar a implementação de políticas e práticas. No entanto, chamam a atenção para o facto destas redes se focarem muito nas questões

dos indivíduos *gays* e lésbicas, devendo alargar-se a outras minorias e identidades de género. Köllen (2016) salienta que sendo as redes um recurso específico para poucos trabalhadores, podem provocar nas organizações processos de nivelamento (por exemplo, através de comportamento desrespeitoso que visa depreciar aqueles que podem beneficiar dessas redes) com impactos negativos no clima organizacional.

Em alguns países as minorias estão protegidas por programas, assentes em legislação nacional e que envolvem as organizações em geral. No Reino Unido a *positive action* é um exemplo. As empresas são instadas a assegurar a igualdade de oportunidades e não discriminar trabalhadores com características diversas, entre as quais se encontram transgéneros e minorias sexuais. Alguns autores usam a expressão, todavia, para designar políticas adotadas pelas empresas para assegurar a igualdade de oportunidades iguais para todos os trabalhadores. Noutros casos, ainda, a advocacia destas políticas dirige-se, fundamentalmente ao apoio a minorias, no sentido de contornar os efeitos da discriminação e promover a diversidade, como é o caso de Bozani et al. (2020). No Reino Unido a *positive action* contrapõe-se à discriminação positiva. A primeira assenta na legislação e a segunda é ilegal. A igualdade de oportunidades é incompatível com o favorecimento de qualquer indivíduo. Não obstante, Christensen & Muhr (2019) fazem notar que a discriminação positiva tem em conta a falta de representação de determinados grupos minoritários, o que os coloca em desvantagem em relação a outros.

Há outras situações que, aparentemente, acentuam a desvantagem dos trabalhadores. Esse será o caso dos trabalhadores que estejam no período de transição de género. Gut et al. (2018) realizaram um estudo a 166 transgéneros de países de idioma inglês, francês e alemão, relativamente aos trabalhadores que se encontram no período de transição do local de trabalho e o apoio da Gestão dos RH. Estes autores defendem que as organizações podem elaborar políticas de RH que os auxiliem nesse processo. Gut et al. (2018) reúnem um conjunto de procedimentos que visa apoiar os trabalhadores que estão a fazer a sua transição. As autoras consideram que tais procedimentos possibilitariam ao trabalhador beneficiar de acompanhamento, caso fosse essa a sua vontade. O conhecimento dos processos envolvidos na transição, assim como os possíveis

efeitos secundários podem influenciar os objetivos de desempenho. As autoras recomendam a elaboração de um guia ou de um plano com toda a informação sobre o processo de transição de um indivíduo transgênero (Gut et al., 2018). Antes, Ozturk e Tatli (2016) haviam salientado que o período de transição é encarado pelos RH do ponto de vista da organização, o que significa atenuar a perturbação que poderá introduzir na organização. Percebe-se que muitas questões que a investigação tem examinado decorrem da prevalência de preconceitos e estereótipos de gênero. A eliminação da discriminação destas minorias poderá, assim, passar por intervenções ao nível da formação.

#### 3.3.1.1 *Diversity training*

A formação para a diversidade (*diversity training*) pode atenuar o impacto dos preconceitos nas organizações. Trata-se de intervenções tendentes a consciencializar os trabalhadores, em geral, para o acolhimento do outro, isto é, de pessoas com características diferentes, como o gênero, idade, raça, religião, orientação sexual, classe ou outra dimensão. Como refere Köllen (2016), tornar a homossexualidade um tópico mais comum no que toca às assunções feitas aos trabalhadores. Beauregard et al. (2018) pensam que este tipo de formação se pode concretizar através da organização de *workshops* direcionados a públicos específicos. A divulgação de conceitos diferentes e novos a trabalhadores que não estão familiarizados, parece promover a diversidade nas organizações. No caso da comunidade transgénera, a abertura do campo lexical associada à transmissão da complexidade do gênero apresenta uma perspetiva mais abrangente da diversidade nas organizações (Beauregard et al., 2018). Gut et al. (2018) constataram uma diferença significativa nos comentários dirigidos aos trabalhadores transgênero pelos colegas de trabalho nas empresas que implementaram este tipo de formação para a diversidade. Nestas empresas os comentários eram mais positivos do que nas empresas em que os trabalhadores não passaram pela formação. Nestes casos uma parte considerável dos trabalhadores transgénera recebia comentários negativos.

A formação para a diversidade deve incluir a Gestão e os próprios RH. Os estereótipos de gênero e os preconceitos abrangem todas as classes de trabalhadores e, por isso, Ozturk (2016) destaca a importância dos próprios RH e da gestão serem sujeitos

a esta formação especializada. sobretudo quando, por ignorância ou falta de compreensão. Para além disso, segundo Kalargyrou e Costen (2017), a formação de executivos contribui para a criação de valor. No entanto, o investimento na formação para a diversidade não produz sempre os resultados desejados. Ozturk & Tatli (2016) interrogam-se sobre os efeitos de programas de diversidade que se limitam a, por exemplo, propor a leitura de um documento sobre diversidade. Portanto, o resultado das políticas formais nem sempre se concretiza na alteração de comportamentos ou práticas dos trabalhadores. Assim, a criação de políticas é insuficiente para que uma organização se envolva na promoção da diversidade e igualdade. O papel dos RH é, a este respeito, determinante (Gut et al, 2018). Também Van Laar et al. (2019) consideram muito importante a consciencialização dos indivíduos para que os programas de diversidade sejam bem-sucedidos.

### 3.3.2 Cultura organizacional

As características de uma organização assentam na sua cultura. A cultura organizacional compreende um conjunto de normas, valores e assunções relativamente estáveis e que afetam o funcionamento das organizações (Schein, 1996). Assim, os valores bases de uma organização podem ser tendencialmente tradicionais ou progressistas. A cultura tradicional consagra valores associados ao que Reid (2015) chama a norma do trabalhador ideal. Por regra, este trabalhador ideal é um homem heterossexual, casado e inteiramente dedicado ao trabalho. Esta norma implícita, reflete valores tradicionais que existem na sociedade. Também reflete estereótipos e preconceitos cujos efeitos se traduzem, frequentemente, em formas de discriminação. É assim que Benozzo et al. (2015) destacam que numa sociedade heteronormativa os indivíduos não heterossexuais estão como que obrigados a identificarem-se porque a norma é que todos sejam heterossexuais. Os desvios da norma implicam por isso, a revelação (*disclosure*) de características pessoais. Tal como acontece na sociedade, também nas organizações a hegemonia da heteronormatividade estão na base da marginalização e estigmatização, particularmente visível nos locais de trabalho de indivíduos de minorias sexuais.

Os locais de trabalho são, assim, passíveis de agravar a discriminação de grupos minoritários como os LGBT. Neste caso, o fundamento da discriminação é o facto de não corresponderem às normas de género (Priola et al., 2018) e o mesmo acontece a trabalhadores *gays* que não correspondam às representações estereotipadas do que é um indivíduo *gay* (Priola et al., 2018). Nesse sentido, Calvard et al. (2020) referem que as culturas heteronormativas põem em risco a sua segurança e conforto dos trabalhadores LGBT e sustentam que será necessário contrabalançar a heteronormatividade das organizações e fomentar as práticas de inclusão dos LGBT. Em contraste, certas empresas apresentam-se como organizações “amigas dos LGBT”. Trata-se de organizações homonormativas que priorizam os direitos dos trabalhadores LGBT e que incluem qualquer tipo de indivíduo independentemente da sua identidade de género e orientação sexual. Estando também recetivas a trabalhadores heterossexuais, criam locais de trabalho inclusivo para todos (Aydin & Ozeren, 2020). Organizações com este tipo de características tornam-se, à partida, lugares de trabalho inclusivos. Aydin & Ozeren (2020) exploram a questão da inclusão e exclusão em organizações não governamentais (ONGs) membros da *International Lesbian and Gay Association-Europe* em dois contextos geográficos distintos: Turquia e Reino Unido. Com base em entrevistas realizadas a 40 trabalhadores LGBT (20 em cada país) os resultados foram similares nos dois países: na Turquia as organizações ONG são consideradas como locais livres de discriminação. No Reino Unido estas organizações são vistas como lugares que podem constituir oportunidades e proporcionar satisfação para os trabalhadores LGBT.

### 3.3.2.1. Clima organizacional

O clima organizacional reflete as perceções dos trabalhadores sobre os comportamentos e atitudes da organização. No domínio da diversidade, um clima de diversidade reflete a perceção dos trabalhadores quanto à forma como a organização valoriza e promove a diversidade. Nomeadamente quanto à implementação de políticas de RH justas e como integra socialmente os trabalhadores sub-representados (McKay et al. 2008; Sliter et al., 2014). Além disso, um clima de diversidade pode servir como um dissuasor de comportamentos discriminatórios e preconceituosos. Uma organização onde se percebe um ambiente de diversidade fornece sinais para os trabalhadores

que a discriminação é inadequada (Köllen, 2016). O autor considera que tornar presente o tema da homossexualidade em plataformas da empresa, pode dar indicação que a homossexualidade, tal como a heterossexualidade é uma realidade no local de trabalho. Na área do marketing, por exemplo, considerar gays e lésbicas como público alvo cria a percepção de um clima de diversidade. É de notar que a existência da percepção de um clima de diversidade na organização surge, na literatura, como fundamental no apoio à implementação de iniciativas de diversidade e no seu sucesso (Avery, 2011). Köllen (2016) verificou que organizações com uma política de gestão de diversidade que inclua a orientação sexual, isto é, a promoção da igualdade de trabalhadores, conforme a sua orientação sexual, está associada a um clima organizacional mais positivo para trabalhadores homossexuais do que as organizações que não seguem esta abordagem.

As organizações devem promover um clima organizacional inclusivo. Trata-se de um imperativo para assegurar a igualdade de oportunidades. É igualmente um meio para obter informação útil para a resolução de assuntos particulares organização. Num estudo sobre assédio sexual, Walker et al. (2019) destacam a importância de as organizações criarem um clima organizacional seguro, que deixe os trabalhadores confortáveis para reportar qualquer tipo de problema ou comportamento antiético. O que sugere que, num ambiente organizacional repressivo e fechado, os trabalhadores podem enfrentar problemas que não são do conhecimento da gestão. Já Trau (2015), depois de aplicar um questionário a 1179 profissionais gays e lésbicas em 35 países, envolvendo 100 organizações, conclui que a percepção de um clima não discriminatório favorece a formação de redes sociais de apoio. Estas agem no sentido da prevenção do estigma. Para além disso Webster et al. (2018) referem que um clima organizacional que proteja e apoie os trabalhadores LGBT, contribui para a satisfação do trabalhador, para a sua disposição para *disclosure*, mas também tem efeitos positivos a nível da saúde mental, na medida em que existe menos pressão psicológica.

### 3.4. *Disclosure*, práticas de inclusão e contexto organizacional

*Disclosure* designa o processo de revelação da identidade de gênero e/ou orientação sexual do indivíduo, também no local de trabalho. Não sendo um imperativo, é, todavia, uma decisão que cabe ao indivíduo tomar e que é dependente das práticas de inclusão na organização. Depende, por isso, do que Ferdman et al. (2009) definem como “experiência de inclusão”. Esta experiência fará os indivíduos sentirem-se em segurança e “apoiados, valorizados, realizados, envolvidos e autênticos no seu ambiente de trabalho, quer como indivíduos, quer como membros de grupos com idades particulares” (p. 6). A decisão de *disclosure*, ou seja, de revelar um atributo particular do indivíduo e, portanto, integrante da sua própria diversidade é, aparentemente, um desafio. Poderia, por isso, constituir um parâmetro na avaliação da autenticidade das práticas de inclusão nas organizações. Principalmente porque, como notam Stenger e Roulet (2018), a revelação da identidade de gênero e/ou orientação sexual do indivíduo no local de trabalho produz consequências, as quais podem ser positivas ou negativas.

Não insistindo na inclusão, e sim na tolerância, Dewaele et al. (2019) inquiriram 4239 trabalhadores da função pública belga, dos quais 265 pertenciam a uma minoria sexual. O objetivo era estudar a relação entre gestão da visibilidade da orientação sexual com as características do trabalho. Os autores concluíram que ambientes de trabalho tolerantes, e colegas igualmente pertencentes a uma minoria sexual, aumentam a probabilidade de *disclosure*. Do mesmo modo, como constataram Beauregard et al. (2018), ambientes intolerantes ou discriminatórios dificultam ou impedem a revelação. A importância deste ato de revelação para a realidade de inclusão tem efeitos sobre a própria organização e, fundamentalmente, para os trabalhadores envolvidos. Esta ideia dos efeitos positivos de *disclosure* no local de trabalho está em linha com as conclusões do trabalho de Benozzo et al. (2015), baseado em entrevistas a 10 homens gays no Reino Unido.

Os trabalhadores são indivíduos cuja existência decorre no exterior dos locais de trabalho, mas que também se manifesta durante o trabalho. A mútua influência entre as duas dimensões reflete-se na perspetiva de Capell et al. (2018). Estes autores consideram que esta circunstância explica que os indivíduos que revelam a sua identidade no exterior têm maior probabilidade de o virem a fazer também na organização. A

possibilidade da *disclosure*, ou seja, de revelar a identidade de gênero ou a orientação sexual, dizem Theodorakopoulos & Budhwar (2015), pode ser encarada, pelos indivíduos das minorias sexuais, como uma recompensa simbólica mais atrativa do que o salário na escolha do local de trabalho. As práticas de inclusão parecem, assim, ser uma condição necessária para atrair os trabalhadores LGBT. Porém, quando a inclusão está ausente ou constitui um exercício de mera representação, as consequências parecem pesadas. Stenger & Roulet (2018) falam na discriminação como decorrência da abertura e revelação.

A revelação de trabalhadores LGBT pode representar problemas acrescidos. Por exemplo, Gut et al (2018), fazem notar que, no caso dos trabalhadores transgênero, a *disclosure* pode ter implicações legais. Mas há outras ainda que se reportam à própria dignidade dos trabalhadores, ao tratamento justo e à sua aceitação no local de trabalho. Estas são questões sensíveis e para as quais os RH nem sempre estão preparados (Gut et al., 2018). No caso de Aydin & Ozeren (2020) o que pode estar em causa quando os trabalhadores LGBT divulgam a sua orientação sexual, são as promoções e até a manutenção do posto de trabalho, dado os riscos acrescidos de despedimento. O receio do despedimento é particularmente salientado pelos trabalhadores LGBT na Turquia que preferem assim não expressar abertamente a sua identidade ou a sua orientação sexual. E esta é uma decisão que pode ser ainda mais difícil de tomar para os trabalhadores transgênero. Mas a literatura revela outros aspetos associadas às práticas de inclusão — e, sobretudo, à ausência delas — e, desse modo, ao ambiente dos locais de trabalho. No geral, tais consequências afetam, desde logo, a satisfação no trabalho.

### 3.4.1 Satisfação no Trabalho

A satisfação no trabalho é um estado emocional positivo do trabalhador. Resulta da avaliação subjetiva que o trabalhador faz ao seu trabalho e de como o trabalho satisfaz — ou não — os seus valores. Esta noção clássica, de Locke (1969), tem inspirado académicos que estudam a relação entre os contextos de trabalho e a satisfação dos trabalhadores. Todavia, a satisfação no trabalho tendo que ver com as características do trabalho (Bayrakdar & King, 2021) e outros aspetos da organização, está igualmente

relacionada com as características pessoais, os valores, as expectativas e motivações dos trabalhadores. A investigação mais recente estabelece relações entre a satisfação no trabalho de trabalhadores LGBT e existência de políticas e práticas de conciliação entre trabalho e família que incluam os trabalhadores LGBT (Stavrou & Ierodiakonou, 2018). Estes autores constataram igualmente que a satisfação no trabalho acentua a capacidade de retenção dos trabalhadores, bem como os níveis de compromisso. Trau (2015) considera que a satisfação no trabalho será mais provável se existirem, na organização, redes de desenvolvimento e apoio psicossocial. Estas redes colocariam em contacto indivíduos com características assimiláveis, fazendo circular informação pertinente.

Tratando-se do resultado de uma avaliação subjetiva, a satisfação do trabalho surge como uma noção relativamente obscura. Esta é igualmente a conclusão de Ng & Rumens (2017), que acentuam a dificuldade de clarificar com exatidão quais os fatores que estão na base da satisfação dos trabalhadores LGBT embora admitam que as características do local de trabalho concorram para a maior ou menor satisfação dos trabalhadores. As organizações com práticas e ambientes inclusivos, afirmam Aydin & Ozeren (2020), são as que maior satisfação proporciona aos trabalhadores LGBT. Todavia, não esclarecem se existem aspetos que as práticas inclusivas tenham de recobrir, para que possa produzir efeitos positivos. Do mesmo modo, os artigos analisados no âmbito da presente RSL deixam por objetivar o impacto das políticas de gestão de diversidade relacionadas com os trabalhadores pertencentes a minorias sexuais e a sua satisfação no trabalho. No entanto, os artigos sugerem alguns efeitos da ausência dessas políticas, nomeadamente das formas de discriminação que se possam fazer sentir nas organizações.

### 3.4.2 Auto-estima, saúde mental e bem-estar

A existência de legislação antidiscriminação não impede a sua ocorrência reiterada e até sistemática nas organizações de trabalho. Os RH devem, por isso, desenvolver e implementar políticas e práticas que, em cumprimento da lei, combatam e eliminem a discriminação, até pelas consequências destrutivas a que estão associadas. Bozani et

al. (2020), por exemplo, afirmam que a discriminação diminui a autoestima de trabalhadores transgênero. Rawls (1971) definiu a autoestima como a valorização que uma pessoa faz de si mesma, confiando na sua individualidade e na capacidade para atingir os seus objetivos. O estudo realizado por Bozani et al. (2020) comparou os níveis de autoestima de trabalhadores transgênero no contexto das *positive action*, no Reino Unido. O inquérito por questionário e amostragem procurava informação que permitisse a eficácia do guia governamental destinado a orientar os empregadores no recrutamento e retenção de trabalhadores transgênero. Os autores verificaram que a existência de políticas como a *positive action*, assim como de procedimentos explicitamente dirigidos à não discriminação de trabalhadores transgênero tinha um efeito benéfico na autoestima dos trabalhadores. Aliás, há muito que a literatura vem chamando a atenção da importância da autoestima em contexto laboral, uma vez que, como salientam Mann et al. (2004), há uma relação entre os níveis de autoestima e a saúde mental e bem-estar dos trabalhadores em geral.

A relação entre os contextos de trabalho e organizacionais, o bem-estar e a saúde mental dos trabalhadores pertencentes a minorias sexuais tem merecido o interesse dos investigadores. Van Laar et al. (2019), por exemplo, pensam que estes trabalhadores são associados a estereótipos e preconceitos e, por isso, são mais suscetíveis a níveis mais elevados de *stress* e esgotamento (*burnout*) o que acaba por afetar o desempenho no trabalho, especialmente ao nível do compromisso e da motivação. Ng & Rumens (2017), mas também e Capell et al. (2018) estabelecem umnexo entre o ambiente de trabalho e a saúde mental dos trabalhadores. Para os primeiros autores, proporcionar um ambiente inclusivo para trabalhadores LGBT pode melhorar a sua saúde mental. Capell et al. (2018) partilham a constatação de Ng & Rumens (2017), mas constataram igualmente que um ambiente que apoie os trabalhadores LGBTQ também encoraja a sua dedicação e produtividade. A ideia de que as políticas e práticas de D&I melhoram a qualidade de vida no trabalho parece ser um pressuposto da maior parte dos artigos analisados. No entanto, Ozturk & Tatli, (2016) pensam que, para que os efeitos positivos se produzam, no que respeita a trabalhadores LGBT, as organizações terão de ultrapassar os limites da gestão de diversidade para alinhar as práticas de inclusão com necessidades específicas dos trabalhadores. Por exemplo, no caso de trabalhadores

transgênero em processo de transição de gênero, as organizações deveriam esforçar-se por prevenir as situações que poderão desencadear o *stress*.

O bem-estar dos trabalhadores deverá ser uma preocupação fundamental dos RH. A sua ausência indicia práticas de gestão que desencorajam os trabalhadores e, além do mais, provocam sofrimento. E, com efeito, o bem-estar tem sido discutido na literatura como uma função das práticas de RH e uma variável que pode ajudar a explicar os desempenhos individuais nas organizações (Van De Voorde & Boxall., 2015). Uma das perspectivas mais frequentes na investigação sobre o bem-estar incide na prevenção de estados negativos como o *stress* e o *burnout*, embora mais recentemente a atenção tem recaído temas como a saúde mental e o *engagement* (Downey et al., 2015). Ainda assim, a contribuição do trabalho de García Johnson & Otto (2019) surge como fundamental. O modelo que construíram para compreender os antecedentes e os resultados da discriminação e assédio baseados no gênero (GBDH) revela o efeito negativo da discriminação sobre o bem-estar traduzido em vários indicadores (e.g., satisfação no trabalho, comprometimento, *engagement*, *burnout*). Todas estas consequências, do ambiente de trabalho, para o bem-estar e a saúde mental dos trabalhadores impedem a revelação dos trabalhadores LGBT e estão, frequentemente como se viu, relacionadas com a prevalência de estereótipos de gênero e formas de discriminação. Mas há outros fatores que dificultam a *disclosure*, como sendo a confiança.

### 3.4.3 Confiança

A confiança pode ser entendida como um estado psicológico. Neste caso, será um estado psicológico que torna um indivíduo vulnerável ao que o rodeia por pressupor que não está em risco nem exposto às más intenções dos outros (Rousseau et al., 1998). Os estudos de Cappell et al. (2016) e Cappell et al. (2018) ressaltam no modo como a confiança nos gestores e outros trabalhadores influencia a decisão de *disclosure* dos trabalhadores LGBT. Estes trabalhos revelam que as políticas e práticas de D&I que geram confiança dos trabalhadores LGBT, a par do ambiente no local de trabalho assim construído, influenciam positivamente a decisão de *disclosure*. Os autores argu-

mentam que os trabalhadores LGBT podem perceber até que ponto o ambiente organizacional é favorável ou hostil às minorias sexuais. A percepção assenta nas experiências pessoais e, desse modo, orienta a decisão de *disclosure*, com base nas suas experiências (positivas ou negativas) no local de trabalho, o que irá condicionar a sua *disclosure*. Mas o processo será menos linear do que pode parecer. Assim, o modelo conceptual desenvolvido por Capell et al. (2016) e aplicado por Cappell et al. (2018) às respostas aos questionários realizados na UE, Israel, EUA e diversos países da América Latina (n=431 no total) permitiu-lhes concluir que: i) as relações políticas-*disclosure* e ambiente-*disclosure* são mediadas pela confiança que os trabalhadores têm nos seus superiores e na organização; ii) a decisão de *disclosure* dos trabalhadores LGBT também é influenciada do seu nível de *disclosure* fora do local de trabalho e do seu nível de identificação como indivíduos LGBT. É, assim, possível dizer que, mesmo num contexto orientado por práticas efetivas de inclusão, a *disclosure* possa não acontecer em consequência de fatores alheios à organização e, desse modo, aos RH.

A confiança emerge, na literatura, como um importante antecedente para a obtenção de uma ampla gama de resultados como satisfação dos trabalhadores. Downey et al. (2015) recordam as potencialidades da confiança o que, aparentemente, justifica que se procure compreender como criar e/ou aperfeiçoar a confiança no contexto organizacional. Parece claro, no entanto, que os trabalhadores tenderão a sentir-se seguros das suas próprias capacidades na medida em que a gestão — e os pares — mostrem que acreditam nelas. Existe, por isso, uma relação entre os níveis de confiança e as características da gestão. Mas estas características podem estar associadas a visões tradicionais de género e os trabalhadores LGBT estarão, assim, sujeitos à construção de estigma.

### 3.4.4 Estigma

O estigma constitui uma espécie de marca simbólica que um indivíduo apresenta e o mantém à distância. Trata-se de uma consequência dos meios que existem na sociedade para categorizar as pessoas que são diferentes em função de qualquer atributo considerado indesejável (Goffman, 1963). Os indivíduos LGBT são particularmente

suscetíveis de passarem por processos de estigmatização. Sendo uma consequência da diversidade que caracteriza os seres humanos, é igualmente um dos processos que as políticas de D&I devem evitar, dadas as consequências severas que exerce sobre a identidade individual. Stenger & Roulet (2018) pensam que o facto dos trabalhadores que não correspondem à expectativa social normalizada pode impedir o reconhecimento dos seus méritos profissionais que “podem ser obstruídos pela identidade estigmatizada” (p. 264). Este estudo, desenvolvido em empresas de auditoria, explora a perceção da homossexualidade e o custo, para indivíduos gays e lésbicas, da ocultação desse atributo. Também mostra que muitos trabalhadores *gays* tendem a ocultar esse facto para evitar eventuais consequências negativas. Pavan e Mainard, (2020) analisam o contexto em organizações de *media* e tecnologia, povoadas e lideradas predominantemente por homens brancos cisgéneros de classe média. Esta situação favorece a estigmatização e discriminação de trabalhadores LGBT, que, assim, são excluídos de lugares de topo, para não mencionar o desemprego e a marginalização de indivíduos, por possuírem características sexuais e de género diferentes da norma.

Diferentes da norma são também os trabalhadores transgénero, facilmente estigmatizáveis. O estudo de Ozturk e Tatli (2016) incide justamente sobre trabalhadores transgénero e revela que o processo de *disclosure* é um risco, porque a visibilidade de uma identidade de género não convencional constitui, potencialmente, um estigma. Esta exposição pode ser particularmente danosa, nos processos de recrutamento e seleção, portanto, no acesso a oportunidades de trabalho. Por outro lado, Van Laar et al. (2019) chamam a atenção para as consequências invisíveis da estigmatização e discriminação, já que os indivíduos LGBT nem sempre as evidenciam embora sejam obrigados a lidar com o estigma de uma forma ou de outra. Portanto, as práticas inclusivas, apelando à autenticidade dos trabalhadores e consagrando o direito à sua individualidade, previnem a construção do estigma e, por isso, como sugerem Van Laar et al. (2019) as organizações terão, todas elas, de compreender e lidar com a desigualdade e a diversidade, proscrevendo o estigma e praticando a inclusão.

### 3.4.5 Práticas de exclusão

A importância da inclusão e da intervenção dos RH fica mais evidente através da identificação dos casos de discriminação. Um dos temas de investigação é, precisamente, o modo como as minorias sexuais são recompensadas pelo trabalho. Por outras palavras, será relevante saber até que ponto a pertença a um grupo minoritário prejudica os aspetos materiais decorrentes do trabalho, como os salários, incentivos e outros benefícios similares. Wang et al. (2018) estudam o efeito das políticas de gestão da diversidade nas diferenças salariais e dos rendimentos entre minorias sexuais e trabalhadores heterossexuais. Para o efeito, trabalharam os dados do British 2011 WERS (Workplace Employment Relations Study), que envolveu uma amostra de 18507 participantes do Reino Unido. Os autores colocam a hipótese de, em organizações que façam gestão da diversidade, os trabalhadores pertencentes a minorias sexuais possam sentir-se valorizados e, por isso mais motivados.

A gestão da diversidade pode gerar efeitos positivos que se refletem, particularmente, nos desempenhos individuais e no cumprimento dos objetivos de trabalho. Esse facto teria tradução nos rendimentos do trabalho. Com efeito, Wang et al., (2018) verificaram que, nesse contexto, as diferenças salariais entre homens gays, particularmente os solteiros, e homens heterossexuais. No caso de mulheres lésbicas, estas tendiam a auferir rendimentos superiores aos dos seus colegas heterossexuais, em organizações com políticas de gestão de diversidade e igualdade. Na ausência dessas políticas, porém, os rendimentos de indivíduos *gay* e lésbicas tendem a ser inferiores aos dos colegas heterossexuais. O estado civil emerge, neste trabalho, como uma variável de interesse, já que os salários dos indivíduos casados tendiam a ser mais elevado. Este dado pode ser lido, como os autores o fazem, como função da valorização social do casamento numa sociedade heteronormativa. Decorre do trabalho de Wang et al. (2018) que as políticas de diversidade e igualdade no local de trabalho tendem a mitigar eventuais diferenças salariais verificadas entre trabalhadores *gays* e heterossexuais, bem como entre trabalhadoras lésbicas e heterossexuais. Ainda assim, ficou por esclarecer que tipo de políticas de gestão da diversidade produziram estes efeitos.

### 3.5. Análise Crítica

A análise de conteúdo dos 38 artigos desta RSL permitiu compreender que os trabalhadores pertencentes a minorias sexuais e de género, habitualmente designados pela sigla LGBT, constituem a minoria que mais desafios coloca à GRH. Mais concretamente, para a definição de políticas de diversidade e, fundamentalmente ao nível das práticas de inclusão. A análise dos resultados da investigação sugere que é o facto de estes trabalhadores colocarem em causa o sistema binário (homens/mulheres) e cisgénero (masculino/feminino). Esta circunstância pode desencadear reações que, mesmo que possam ser menos conscientes e não intencionais, não deixam de ter efeitos práticos. Tais efeitos podem colocar em causa os próprios propósitos das práticas inclusivas, para não falar da fragilização dos objetivos das políticas de diversidade.

O outro aspeto relevante e sobre o qual merece refletir diz respeito às razões que justificam a adoção de práticas de inclusão. Em muitas organizações a adoção de práticas inclusivas depende das vantagens que possam oferecer. Ou seja, para além da legislação obrigatória (a nível nacional e europeu) e de outras pressões externas, (e.g., sindicatos), as empresas requerem dados objetivos que assegurem benefícios económicos. O *business case* para a diversidade e inclusão aparece, em boa parte da literatura, como uma motivação principal para a inclusão. As vantagens económicas mais referidas são a contribuição das práticas inclusivas para a atração ou retenção de trabalhadores talentosos, ou seja, com competências que poderão manifestar-se em desempenhos e produtividade elevados.

Mas a literatura também propõe algumas medidas concretas que podem contribuir para a inclusão dos trabalhadores pertencentes a minorias sexuais e de género. Por exemplo, a existência de um ambiente organizacional inclusivo aparece como fator de dissuasão de comportamentos discriminatórios, pelo que pode estimular e promover o bem-estar dos trabalhadores pertencentes a minorias sexuais e de género. Contribui igualmente para a sua satisfação no trabalho e para a saúde e bem-estar mental. A possibilidade de *disclosure* é um problema e uma questão cuja complexidade pode desafiar a GRH. Por um lado, porque a revelação de detalhes relativos ao género ou à sexualidade não parece diretamente relacionada com o contexto de trabalho. Mas, fundamentalmente, porque afeta a experiência de inclusão, o que se reflete

negativamente na organização, como um todo, mas também nos desempenhos individuais.

A experiência de inclusão reflete a natureza e a realidade das práticas organizacionais de inclusão. Na literatura, esta experiência inclui o apoio, a valorização, a realização pessoal, o envolvimento e a autenticidade e a valorização que os indivíduos sentem, enquanto tal e enquanto membros de grupos particulares, como por exemplo, uma minoria sexual e de género. Isto quer dizer que, caso essa fosse a sua escolha, os trabalhadores LGBT deveriam sentir-se livres para poderem revelar a sua identidade sexual ou de género, por exemplo, sem receio de represálias, censura social ou estigmatização. Portanto, trata-se de uma escolha do indivíduo, mas uma escolha que solicita a liberdade que só as práticas verdadeiramente inclusivas podem possibilitar. Não estando diretamente relacionada com o contexto de trabalho, a possibilidade objetiva da *disclosure* parece, assim, funcionar como um critério para avaliar o carácter genuíno das práticas de inclusão organizacional destes trabalhadores.

## Conclusão

A partir de uma revisão sistemática de literatura o presente estudo procurou responder à seguinte questão de investigação: “Até que ponto as políticas de inclusão e diversidade dos recursos humanos compreendem as minorias sexuais?” A pesquisa incidu em artigos teóricos e empíricos, todos respeitantes ao contexto europeu, sendo a amostra constituída por 38 artigos. O presente trabalho parte do pressuposto de que, para compreender como é que as políticas de D&I dos RH lidam com as minorias sexuais, importa identificar e compreender os fundamentos que as justificam. Assim, a RSL mostrou que, nas organizações, as políticas de diversidade e inclusão são concebidas em função de diversos fatores, cuja influência é diversa.

A razão fundamental para a existência de políticas de diversidade e práticas de inclusão e, desde logo, a obrigatoriedade do cumprimento das obrigações legais, nomeadamente a legislação contemporânea sobre igualdade (e.g. Harris & Valentine, 2016; Ng & Rumens, 2017; Ozturk & Tatli, 2016). Os *rankings* de diversidade (Tayar, 2017) são outro fator que as organizações têm em consideração, sobretudo numa lógica de competição. A pressão exercida por sindicatos e outras organizações são igualmente consideradas. Todavia, a investigação relativiza a eficiência da legislação quando é a proteção das minorias sexuais que está em jogo (Capell et al., 2018). Também a pressão dos sindicatos (Pulcher et al., 2020) ou dos *rankings* de diversidade (Sauder & Espeland, 2009) produzem resultados necessariamente positivos.

A literatura no início dos anos 2000 já falava em instrumentos da gestão decorrentes da legislação anti discriminatória. Assim, a gestão de diversidade desenvolveu-se como um meio para criar equipas de trabalhadores diversificados e incluídos (e.g. Grobler, 2006; Lorbiecki & Jack, 2000; Stockdale & Crosby, 2004). Mais recentemente a literatura procura as formas mais eficazes de o conseguir e implementar as melhores práticas de gestão da diversidade (e.g. Kalargyrou & Costen, 2017), a fim de que elas possam melhorar o desempenho individual dos trabalhadores. A melhoria dos desempenhos individuais é um dos propósitos do chamado *business case* para a diversidade. O *business case* para a diversidade pode ser considerado como uma condição necessária para a adoção de políticas de diversidade e práticas de inclusão, quando os RH

visam ir além do cumprimento da legislação. Isto porque demonstra os benefícios económicos de tais políticas, quer seja pelo aumento da produtividade, inovação e desempenho organizacional, retenção de talento e aumento de lucros (e.g. Hossain et al. 2020; Ng & Rumens, 2017; Unerman, 2018; Wang et al., 2018). Há ainda a considerar a vantagem competitiva relativamente a outras empresas (Beauregard et al., 2018). A literatura destaca o business case, uma prática de racionalidade económica, e a sua contribuição para a implementação de políticas e práticas inclusivas das minorias sexuais no local de trabalho (Ozeren, 2014). Todavia, as políticas de D&I explicitamente dirigidas às minorias LGBT não se justifica apenas por motivos económicos. Ao contrário, como salientam (Rhodes, 2017; Theodorakopoulos & Budhwar, 2015; Unerman, 2018), podem envolver igualmente o sentido de justiça social e valores éticos que assentam na igualdade e na responsabilidade moral.

Independentemente das razões que podem justificar a implementação de políticas de D&I no local de trabalho, a literatura insiste na necessidade das organizações implementarem práticas formais que visem combater a discriminação e o tratamento desigual os trabalhadores LGBT. A RSL deu conta do destaque que os autores dão a algumas práticas formais. Por exemplo, a representação é considerada um fator importante para a promoção da diversidade em vários estudos (e.g. Köllen, 2016; Van Laar et al., 2019), tal como a criação de redes sociais de apoio às minorias sexuais (e.g. Hastings & Mansell, 2015; Köllen, 2016; Van Laar et al., 2019). A extensão das políticas de conciliação da vida profissional com a vida pessoal constitui outra medida salientada por Stavrou e Ierodiakonou (2018). São ainda destacadas outras práticas como as *positive actions* (Bozani et al., 2020) e medidas que as organizações podem adotar nos processos associados à transição de género (e.g. Gut et al., 2018; Ozturk & Tatli, 2016). A formação para a diversidade (*diversity training*) é outra das práticas formais evidenciada na literatura (e.g. Beauregard et al., 2018; Kalargyrou & Costen, 2017; Gut et al., 2018; Ozturk & Thatli, 2016; Van Laar et al., 2019). Os RH deverão assim estar atentos e optar pelas soluções mais ajustadas à sua organização, podendo considerar não só as práticas abordadas, mas outras.

Para além destas práticas formais as organizações devem tornar o ambiente organizacional confortável, inclusivo e diverso para os trabalhadores LGBT para melhorar as

suas condições e satisfação no trabalho (e.g. Köllen, 2016; Trau, 2015). Mas, aparentemente, as dificuldades em concretizá-lo serão acrescidas nos locais de trabalho em que dominam culturas heteronormativas. Nestes casos, a probabilidade dessa cultura para a falta de conforto e segurança de trabalhadores LGBT é elevada (Calvard et al., 2020). É mesmo possível que agravem a discriminação de grupos minoritários (Priola et al., 2018). Assim, as organizações e os seus RH deverão criar condições que apoiem e integrem grupos marginalizados, estigmatizados e minorias de forma a envolver essas pessoas num meio acolhedor e positivo.

A existência de ambientes discriminatórios pode dificultar ou mesmo impedir a revelação da identidade de género e/ou orientação sexual do indivíduo no local de trabalho (*disclosure*) (Beauregard et al. (2018). A questão da *disclosure* é um elemento a que é dada muita atenção nos artigos da amostra (Benozzo et al., 2015; Dewaele et al., 2019; Gut et al., 2018; Ozturk & Tatli, 2016; Theodorakopoulos & Budhwar, 2015). A literatura assinala igualmente o papel que a confiança nos gestores e outros trabalhadores apresenta na decisão de *disclosure* dos trabalhadores das minorias sexuais (Cappell et al., 2016; Cappell et al., 2018), que é considerada uma decisão complexa (Benozzo et al., 2015). Não obstante, a investigação neste domínio apresenta resultados díspares. Os efeitos da *disclosure* não são, necessariamente, positivos. A implementação de políticas e práticas de D&I não produz apenas efeitos ao nível organizacional, já que afeta igualmente os trabalhadores. Os efeitos positivos destas políticas acontecem, por exemplo, ao nível da satisfação dos trabalhadores (Aydin & Ozeren, 2020; Stavrou & Ierodiakonou, 2018), da sua autoestima (Bozani et al., 2020), ou, como referem Ng e Rumens (2017) e Van Laar et al. (2019), da saúde mental.

A ausência de políticas contra a discriminação na organização põe em risco o bem-estar de trabalhadores LGBT, e facilita problemas de saúde como o *stress* e *burnout* (Van Laar et al., 2019). O estigma associado aos trabalhadores LGBT produz efeitos semelhantes e tem consequências diversas, por exemplo, ao nível das decisões de *disclosure* (Ozturk & Tatli; 2016), progressão na carreira (Pavan & Mainard, 2020), para além de outras consequências que permanecem invisíveis (Van Laar et al. (2019). Há ainda a considerar outro aspeto de discriminação que as políticas de D&I deveriam impedir. Trata-se das diferenças salariais (Wang et al., 2018) entre trabalhadores LGBT e heterossexuais. Na ausência de práticas de inclusão efetivas, o nível dos rendimentos

dos trabalhadores LGBT é tendencialmente inferior aos dos outros trabalhadores. Os RH têm assim um papel fundamental na garantia da igualdade de tratamento de todos os trabalhadores, bem como o seu bem-estar pessoal e profissional. As políticas de diversidade e as práticas de inclusão devem contribuir para a eliminação das formas de discriminação, bem como para a construção de contextos de trabalho que favoreçam o bem-estar, a autoestima e a satisfação dos trabalhadores. No que se refere às minorias, e às minorias sexuais e de género, os RH deverão ter um cuidado na evitação dos processos de estigmatização e outras formas de exclusão.

Esta revisão sistemática da literatura tem limitações que importa assinalar. Uma delas decorre da delimitação geográfica dos artigos ao espaço europeu o que deixa de fora artigos que podem ser muito importantes para melhor compreender a questão em análise. Tal será o caso dos estudos realizados nos Estados Unidos da América. A revisão também é limitada pela escolha do idioma, visto que só foram incluídos artigos escritos em inglês. O facto de só terem sido utilizadas duas bases de dados (a B-on e a EBSCO) pode limitar o âmbito da investigação e, bem assim, dos artigos analisados. Para além disso, o facto de alguns estudos da amostra mais abrangentes contemplarem outras minorias e não tratarem exclusivamente de práticas de inclusão e diversidade poderá ter sido uma limitação, já que as diversas minorias possuem especificidades nem sempre assimiláveis. Por outro lado, a multiplicidade de situações envolvidas na sigla LGBT é assinalável e nem sempre igualmente representada na literatura. Assim, enquanto alguns tipos de minorias LGBT constituem objetos de investigação privilegiados (e.g., trabalhadores transgénero e homossexuais), o mesmo não se pode dizer acerca das identidades não-binárias que se encontram ausentes, pelo menos na amostra de 38 artigos da presente RSL.

O tema deste trabalho centra-se, especialmente, nas práticas de inclusão de indivíduos pertencentes a minorias sexuais nas organizações. Tais práticas visam tornar os princípios e a legislação sobre diversidade em prática. A complexidade ideológica que rodeia este tipo particular de minoria recomenda, por isso, a realização de mais trabalhos de investigação que permitam conhecer melhor a sua realidade em meio organizacional e de trabalho. Interessará, por exemplo, objetivar a posição dos responsáveis dos RH a este respeito, o que bem poderia ser uma linha de investigação a seguir. Tratando-se de um desafio com o qual os RH necessariamente têm de lidar, quanto

mais profundo e factual for o conhecimento disponível, maior o benefício para os que têm como objetivo conduzir os RH nas organizações. E este terá sido um dos ensinamentos mais proveitosos do presente estudo: o de tornar manifesta a relação entre a investigação sobre temas que respeitam aos RH e a prática dos RH. Trata-se de uma relação de aprendizagem e benefício mútuo.

## Lista de referências

- \*Aydin, E., & Ozeren, E. (2020). Inclusion and exclusion of sexual minorities at organisations: Evidence from LGBT NGOs in Turkey and the UK. *Journal of Organizational Change Management*. <https://doi.org/10.1108/JOCM-01-2019-0025>
- Ashley, L. (2010). Making a difference? The use (and abuse) of diversity management at the UK's elite law firms. *Work, Employment and Society*, 24, 711–727. <https://doi.org/10.1177/0950017010380639>
- Avery, D. R. (2011). Support for diversity in organizations: A theoretical exploration of its origins and offshoots. *Organizational Psychology Review*, 1(3), 239-256. <https://doi.org/10.1177/2041386611402115>
- \*Badgett, M. L., Waaldijk, K., & van der Meulen Rodgers, Y. (2019). The relationship between LGBT inclusion and economic development: Macro-level evidence. *World Development*, 120, 1-14. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2019.03.011>
- Bayrakdar, S., & King, A. (2021). Job Satisfaction and Sexual Orientation in Britain. *Work, Employment and Society*, 1-19, <https://doi.org/10.1177/0950017020980997>
- Bardin, L. (2009). *Análise de conteúdo*. Lisboa. Edições 70.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Beatty, J. E., & Kirby, S. L. (2006). Beyond the legal environment: How stigma influences invisible identity groups in the workplace. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 18(1), 29-44. <https://doi.org/10.1007/s10672-005-9003-6>
- \*Beauregard, T. A., Arevshatian, L., Booth, J. E., & Whittle, S. (2018). Listen carefully: transgender voices in the workplace. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(5), 857-884. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1234503>
- Bell, M. P., Özbilgin, M. F., Beauregard, T. A., & Sürgevil, O. (2011). Voice, silence and diversity in 21st century organizations: Strategies for inclusion of gay, lesbian, bisexual and transgender employees. *Human Resource Management*, 50, 131–146. <https://doi.org/10.1002/hrm.20401>

- \*Benozzo, A., Pizzorno, M. C., Bell, H., & Koro-Ljungberg, M. (2015). Coming out, but into what? Problematizing discursive variations of revealing the gay self in the workplace. *Gender, Work & Organization*, 22, 292–306.  
<https://doi.org/10.1111/gwao.12081>
- Borges, R. F. S. (2017). Incentivos, salários e produtividade: Uma análise na perspectiva dos trabalhadores. Tese de mestrado não publicada- Mestrado em Ciências Económicas e Empresariais. Universidade dos Açores.
- \*Bozani, V., Drydakis, N., Sidiropoulou, K., Harvey, B., & Paraskevopoulou, A. (2020). Workplace positive actions, trans people's self-esteem and human resources' evaluations. *International Journal of Manpower*, 41(6), 809-831.  
<https://doi.org/10.1108/IJM-03-2019-0153>
- Butler, J. (1993). *Bodies That Matter: On the Discursive Limits of "Sex."* Routledge.
- Butler, J. (2002). *Gender trouble: Feminism and the Subversion of Identity.* Taylor & Francis e-Library.
- Butler, J. (2004). *Undoing Gender.* Routledge.
- \*Calvard, T., O'Toole, M., & Hardwick, H. (2020). Rainbow lanyards: Bisexuality, queering and the corporatisation of LGBT inclusion. *Work, Employment and Society*, 34(2), 356-368. <https://doi.org/10.1177/0950017019865686>
- \*Capell, B., Tzafrir, S. S., & Dolan, S. L. (2016). The disclosure of concealable stigmas: Analysis anchored in trust. *Cogent Psychology*, 3(1), 1121066.  
<https://doi.org/10.1080/23311908.2015.1121066>
- \*Capell, B., Tzafrir, S. S., Enosh, G., & Dolan, S. L. (2018). Explaining sexual minorities' disclosure: The role of trust embedded in organizational practices. *Organization Studies*, 39(7), 947. <https://doi.org/10.1177/0170840617708000>
- Christensen, J. F., & Muhr, S. L. (2019). H(a)unting Quotas: An Empirical Analysis of the Uncanniness of Gender Quotas. *Ephemera: Theory & politics in organization*, 19(1), 77-105. <http://www.ephemerajournal.org/sites/default/files/pdfs/contribution/19-1christensenmuhr%20%281%29.pdf>
- Chung, Y. B., Williams, W., & Dispenza, F. (2009). Validating work discrimination and coping strategy models for sexual minorities. *The Career Development Quarterly*, 58, 162–170. [http://dx.doi.org/10.1002/\(ISSN\)2161-0045](http://dx.doi.org/10.1002/(ISSN)2161-0045)

Claydon J. (2013) Compliance/Legal Compliance. In: Idowu S.O., Capaldi N., Zu L., Gupta A.D. (eds) Encyclopedia of Corporate Social Responsibility. Springer, Berlin, Heidelberg. [https://doi.org/10.1007/978-3-642-28036-8\\_353](https://doi.org/10.1007/978-3-642-28036-8_353).

Colgan, F., & McKearney, A. (2012). Visibility and voice in organisations: Lesbian, gay, bisexual and transgendered employee networks. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 31 (4), 359–378. <https://doi.org/10.1108/02610151211223049>

\*Colvin, R. (2015). Shared workplace experiences of lesbian and gay police officers in the United Kingdom. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 38(2), 333-349. <https://doi.org/10.1108/PIJPSM-11-2014-0121>

Comissão Europeia (2020a). Discrimination in European Union. <https://europa.eu/eurobarometer/surveys/detail/525>

Comissão Europeia (2020b). EU Platform of Diversity Charters. [https://ec.europa.eu/info/policies/justice-and-fundamental-rights/combating-discrimination/tackling-discrimination/diversity-management/eu-platform-diversity-charters\\_pt](https://ec.europa.eu/info/policies/justice-and-fundamental-rights/combating-discrimination/tackling-discrimination/diversity-management/eu-platform-diversity-charters_pt)

Comissão Europeia (2020c). Comunicação da comissão ao parlamento europeu, ao conselho, ao comité económico e social europeu e ao comité das regiões. Uma União da Igualdade: Estratégia para a Igualdade de Género 2020-2025. COM/2020/152 final. Bruxelas

*Constituição da República Portuguesa (2020)*. 7ª ed. Coimbra: Almedina.

Day, N. E. & Schoenrade, P. (2000). The relationship among reported disclosure of sexual orientation, anti-discrimination policies, top management support and work attitudes of gay and lesbian employees. *Personnel Review*, 29(3), 346-363. <https://doi.org/10.1108/00483480010324706>

\*Dewaele, A., Van Houtte, M., Buysse, A., Lyubayeva, A., Trippas, M., & Baeken, A. S. (2019). What predicts visibility management at work? A study of gay, lesbian, and bisexual Flemish government employees. *Psychologica Belgica*, 59(1), 78. <https://doi.org/10.5334/pb.443>

- Diener, E. (2000). Subjective well-being: The science of happiness and a proposal for a national index. *American Psychologist*, 55(1), 34–43.  
<https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.34>
- Diretiva 2000/78/CE do Conselho da UE, de 27 de novembro de 2000 que estabelece um quadro geral de igualdade de tratamento no emprego e na actividade profissional. *Jornal Oficial n° L 303 de 02/12/2000*, p. 16 - 22.  
<http://data.europa.eu/eli/dir/2000/78/oj>
- Diretiva 2006/54/CE d do Parlamento Europeu e do Conselho, de 5 de Julho de 2006, relativa à aplicação do princípio da igualdade de oportunidades e igualdade de tratamento entre homens e mulheres em domínios ligados ao emprego e à actividade profissional. *Jornal Oficial da União Europeia n° L204/23 de 26/07/2006*, p. 23–36. <http://data.europa.eu/eli/dir/2006/54/oj>
- Downe-Wamboldt, B. (1992). Content analysis: method, applications, and issues. *Health care for women international*, 13(3), 313-321.  
<https://doi.org/10.1080/07399339209516006>
- Downey, S. N., van der Werff, L., Thomas, K. M., & Plaut, V. C. (2015). The role of diversity practices and inclusion in promoting trust and employee engagement. *Journal of Applied Social Psychology*, 45(1), 35-44.  
<https://doi.org/10.1111/jasp.12273>
- Duerst-Lahti, G. (2008). Gender ideology: masculinism and feminalism. In G. Goertz & A. G. Mazur (Eds). *Politics, Gender, and Concepts Theory and Methodology* (159-192). Cambridge University Press.
- Drydakis, N. (2009). Sexual orientation discrimination in the labour market. *Labour Economics*, 16(4), 364–372. <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2008.12.003>
- Drydakis, N. (2015). Sexual orientation discrimination in the United Kingdom's labour market: A field experiment. *Human Relations*, 68(11), 1769–1796.  
<https://doi.org/10.1177/0018726715569855>
- Drydakis, N. (2019). Sexual orientation and labor market outcomes. *IZA World of Labor*, December 2014, 1–11. <https://doi.org/10.15185/izawol.111.v2>

- \*Einarsdóttir, A., Hoel, H., & Lewis, D. (2015). 'It's nothing personal': Anti-homosexuality in the British workplace. *Sociology*, *49*(6), 1183-1199.  
<https://doi.org/10.1177/0038038515582160>
- Eliason, M. J., DeJoseph, J., Dibble, S., Deevey, S., & Chinn, P. (2011). Lesbian, gay, bisexual, transgender, and queer/questioning nurses' experiences in the workplace. *Journal of Professional Nursing*, *27*(4), 237-244.  
<https://doi.org/10.1016/j.profnurs.2011.03.003>
- Ellemers, N., & Rink, F. (2016). Diversity in work groups. *Current Opinion in Psychology*, *11*, 49-53. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2016.06.001>
- Ellison, G., & Gustone, B. (2009). *Sexual Orientation Explored: A Study of Identity, Attraction, Behaviour and Attitudes in 2009*. Manchester: Equality and Human Rights Commission
- Elmslie, B., & Tebaldi, E. (2007). Sexual orientation and labor market discrimination. *Journal of Labor Research*, *28*(3), 436-453. <https://doi.org/10.1007/s12122-007-9006-1>
- Everly, B. A., & Schwarz, J. L. (2015). Predictors of the adoption of LGBT- friendly HR policies. *Human Resource Management*, *54*(2), 367-384.  
<https://doi.org/10.1002/hrm.21622>
- Ferdman, B. M., Barrera, V., Allen, A., & Vuong, V. (2009). Inclusive behaviors and the experience of inclusion. In B. G. Chung (Chair), *Inclusion in organizations: Measures, HR practices, and climate*. Symposium presented at the 69th Annual Meeting of the Academy of Management, Chicago.
- Gilbert, M. A. (2003). Bigenderism. *Transgender tapestry*, *102*, 16-7.
- \*García Johnson, C. P., & Otto, K. (2019). Better together: A model for women and LGBTQ equality in the workplace. *Frontiers in Psychology*, *10*, 272.  
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00272>
- Gilbert, M. A. (2009). Defeating Bigenderism: Changing Gender Assumptions in the Twenty-first Century. *Hypatia*, *24*(3), 93-112. <https://doi.org/10.1111/j.1527-2001.2009.01047.x>
- Grobler, B. R., Moloi, K. C., Loock, C. F., Bisschoff, T. C., & Mestry, R. J. (2006). Creating a school environment for the effective management of cultural diversity. *Educational Management Administration & Leadership*, *34*(4), 449-

472. <https://doi.org/10.1177/1741143206068211>
- Goffman, E. (1963). *Stigma*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Gomes, I. E. (2019). Queering European Union Law: Sex and Gender Beyond the Binary and Cisnormativity. *Europa-Kolleg Hamburg, Institute for European Integration, Study Paper*(04).
- Guiffre, P., Dellinger, K. & Williams, C. (2008). No retribution for being gay': inequality in gay-friendly workplaces. *Sociological Spectrum*, 28(3) 254-77.  
<https://doi.org/10.1080/02732170801898380>
- Gusmano, B. (2008). Coming out or not? How nonheterosexual people manage their sexual identities at work. *Journal of Workplace Rights*, 13(4), 473–96.  
<https://doi.org/10.2190/WR.13.4.g>
- \*Gut, T., Arevshatian, L., & Beauregard, T. A. (2018). HRM and the case of transgender workers: a complex landscape of limited HRM “know how” with some pockets of good practice. *Human Resource Management International Digest*, 26(2), 7-11. <https://doi.org/10.1108/HRMID-06-2017-0121>
- \*Harris, C., & Valentine, G. (2016). Encountering difference in the workplace: Superficial contact, underlying tensions and group rights. *Tijdschrift voor economische en sociale geografie*, 107(5), 582-595.  
<https://doi.org/10.1111/tesg.12197>
- \*Hastings, R. & Mansell, O. (2015). Somewhere over the rainbow: The challenges and opportunities open to LGBT\* staff. *Perspectives: Policy and Practice in Higher Education*, 19(4), 122-126. <https://doi.org/10.1080/13603108.2015.1046531>
- Hoel, H., Lewis, D., & Einarsdottir, A. (2017). Debate: bullying and harassment of lesbians, gay men and bisexual employees: findings from a representative british national study. *Public Money Manage.* 37, 312–314.  
<https://doi.org/10.1080/09540962.2017.1328169>
- Holzer, H., & Neumark, D. (2000). What does affirmative action do?". *Industrial and Labor Relations Review*, 53(2), 240-271. <https://doi.org/10.2307/2696075>
- Hossain, M., Atif, M., Ahmed, A., & Mia, L. (2020). Do LGBT workplace diversity policies create value for firms?. *Journal of Business Ethics*, 167(4), 775-791.  
<https://doi.org/10.1007/s10551-019-04158-z>

- ILGA Portugal (2020). Dados da discriminação. <https://ilga-portugal.pt/denunciar-a-discriminacao/observatorio-da-discriminacao/>
- Johnston, D., & Malina, M. A. (2008). Managing sexual orientation diversity: The impact on firm value. *Group Organizational Management, 33*, 602–625.  
<https://doi.org/10.1177/1059601108321833>
- \*Jones, M., & Williams, M. L. (2015). Twenty years on: Lesbian, gay and bisexual police officers' experiences of workplace discrimination in England and Wales. *Policing and society, 25*(2), 188-211.  
<http://dx.doi.org/10.1080/10439463.2013.817998>
- \*Kalargyrou, V., & Costen, W. (2017). Diversity management research in hospitality and tourism: past, present and future. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 29*(1), 68-114 <https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2015-0470>
- Kalliath, T. & Brough, P. (2008). Work–life balance: A review of the meaning of the balance construct, *Journal of Management & Organization, 14*(3): 323–327.  
<https://doi.org/10.5172/jmo.837.14.3.323>
- \*Kamasak, R., Ozbilgin, M., Baykut, S., & Yavuz, M. (2020). Moving from intersectional hostility to intersectional solidarity: Insights from LGBTQ individuals in Turkey. *Journal of Organizational Change Management, 33*(3), 456-476.  
<https://doi.org/10.1108/JOCM-11-2018-0328>
- Kaplan, D. M. (2006). Can diversity training discriminate? Backlash to lesbian, gay, and bisexual diversity initiatives. *Employee Responsibilities and Rights Journal, 18*, 61 –72. <https://doi.org/10.1007/s10672-005-9005-4>
- Kattari, S. K., Whitfield, D. L., Eugene Walls, N., Langenderfer-Magruder, L., & Ramos, D. (2016). Policing Gender Through Housing and Employment Discrimination: Comparison of Discrimination Experiences of Transgender and Cisgender LGBTQ Individuals. *Journal of the Society for Social Work and Research, 7*(3), 427–447. <https://doi.org/10.1086/686920>
- \*King, A. (2016). Queer categories: queer (y) ing the identification ‘older lesbian, gay and/or bisexual (LGB) adults’ and its implications for organizational research,

- policy and practice. *Gender, Work & Organization*, 23(1), 7-18.  
<https://doi.org/110.1111/gwao.12065>
- \*Köllen, T. (2016). Lessening the difference is more – the relationship between diversity management and the perceived organizational climate for gay men and lesbians. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(17), 1967-1996. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1088883>
- Konrad, A. M. (2003). Special Issue Introduction: Defining The Domain Of Workplace Diversity Scholarship, *Group & Organization Management*, 28(1), <https://doi.org/10.1177/1059601102250013>
- Lai, Y., & Kleiner, B.H. (2001). How to conduct diversity training effectively. *Equal Opportunities International*, 20(5/6/7), 14-18.  
<https://doi.org/10.1108/02610150110786958>
- Lei n° 38/2018 de 7 de agosto. Diário da República n.° 151/2018, Série I. Assembleia da República. Lisboa.  
<https://data.dre.pt/eli/lei/38/2018/08/07/p/dre/pt/html>
- Lei n° 7/2009 de 12 de fevereiro. Diário da República n.° 30/2009, Série I. Assembleia da República. Lisboa.  
<https://data.dre.pt/eli/lei/7/2009/p/cons/20210722/pt/html>
- Leka, S., Jain, A., Iavicoli, S., & Di Tecco; C. (2015). An Evaluation of the Policy Context on Psychosocial risks and Mental Health in the Workplace in the European Union: Achievements, Challenges, and the Future. *BioMed Research International*. <http://dx.doi.org/10.1155/2015/213089>
- Link, B. G., & Phelan, J. C. (2001). Conceptualizing stigma. *Annual Review of Sociology*, 27, 363–85. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.27.1.363>
- Lloren, A., & Parini, L. (2017). How LGBT-supportive workplace policies shape the experience of lesbian, gay men, and bisexual employees. *Sexuality Research and Social Policy*, 14, 289–299. <https://doi.org/10.1007/s13178-016-0253-x>
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction?. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(4), 309-336. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90013-0](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90013-0)
- Lorbiecki, A. & Jack, G. (2000)., Critical turns in the evolution of diversity management. *British Journal of Management*, 11(3), 17-31.  
<https://doi.org/10.1111/1467-8551.11.s1.3>

- Mann, M. M., Hosman, C. M., Schaalma, H. P., & De Vries, N. K. (2004). Self-esteem in a broad-spectrum approach for mental health promotion. *Health education research, 19*(4), 357-372. <https://doi.org/10.1093/her/cyg041>
- Martinsson, L., Reimers, E., Reingarde, J., & Lundgren, A. S. (2007). *Norms at Work: Challenging Homophobia and Heteronormativity*. Sweden: The Transnational Cooperation for Equality.
- McFadden, C. (2015). Lesbian, Gay, Bisexual, and Transgender Careers and Human Resource Development: A Systematic Literature Review. *Human Resource Development Review, 14*(2), 125–162. <https://doi.org/10.1177/1534484314549456>
- McKay, P. F., Avery, D. R., & Morris, M. A. (2008). Mean racial-ethnic differences in work performance: the moderating role of diversity climate. *Personnel Psychology, 61*(2), 349–74. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00116.x>
- Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., & Altman, D. G. (2009). Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: the PRISMA statement. *Annals of Internal Medicine, 151*(4), 264–269. <https://doi.org/10.1371/journal.pmed.1000097>
- Moher, D., Shamseer, L., Clarke, M., Ghersi, D., Liberati, A., Petticrew, M., ... PRISMA-P85 Group. (2016). Preferred reporting items for systematic review and meta-analysis protocols (PRISMA-P) 2015 statement. *Revista Espanola de Nutricion Humana y Dietetica, 20*(2), 148–160. <https://doi.org/10.1186/2046-4053-4-1>
- Murphy, L. D., Thomas, C. L., Cobb, H. R. & Hartman, A. E. (2020). A Review of the LGBTQ+ Work Life Family Interface: What Do We Know and Where Do We Go from Here?. *Journal of Organizational Behavior, 42*(2), 139-161. <https://doi.org/10.1002/job.2492>
- \*Ng, E. S., & Rumens, N. (2017). Diversity and inclusion for LGBT workers: Current issues and new horizons for research. *Canadian Journal of Administrative Sciences, 34*(2), 109–120. <https://doi.org/10.1002/cjas.1443>
- Ozeren, E. (2014). Sexual Orientation Discrimination in the Workplace: A Systematic Review of Literature. *Procedia - Social and Behavioral Sciences, 109*, 1203–1215. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.613>

- \*Ozturk, M. B., & Tatli, A. (2016). Gender identity inclusion in the workplace: broadening diversity management research and practice through the case of transgender employees in the UK. *International Journal of Human Resource Management*, 27(8), 781–802. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1042902>
- \*Pavan, E. & Mainardi, A. (2020). At the roots of media cultures. Social movements producing knowledge about media as discriminatory workspaces. *Information, Communication & Society*, 23(12), 1738-1754. <https://doi.org/10.1080/1369118X.2019.1631372>
- Petticrew, M., & Roberts, H. (2006). *Systematic Reviews in the Social Sciences: A Practical Guide*. John Wiley & Sons.
- Pichler, S., Varma, A., & Bruce, T. (2010). Heterosexism in Employment Decisions: The Role of Job Misfit. *Journal of Applied Social Psychology*, 40(10), 2527–2555. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2010.00669.x>
- Pohler, D., & Luchak, A. (2015). Are unions good or bad for organizations? The moderating role of management's response. *British Journal of Industrial Relations*, 53(3), <https://doi.org/423-459>. [10.1111/bjir.12042](https://doi.org/10.1111/bjir.12042)
- \*Popova, M. (2018). Inactionable/Unspeakable: Bisexuality in the Workplace. *Journal of Bisexuality*, 18(1), 54. <https://doi.org/10.1080/15299716.2017.1383334>
- Priola, V., Lasio, D., De Simone, S., & Serri, F. (2014). The Sound of Silence. Lesbian, Gay, Bisexual and Transgender Discrimination in “Inclusive Organizations.” *British Journal of Management*, 25(3), 488–502. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12043>
- \*Priola, V., Lasio, D., Serri, F., & De Simone, S. (2018). The organisation of sexuality and the sexuality of organisation: A genealogical analysis of sexual ‘inclusive exclusion’ at work. *Organization*, 25(6), 732-754. <https://doi.org/10.1177/1350508418790140>
- PRISMA Statement. (2020). PRISMA Statement, Transparent Reporting of Systematic Reviews and Meta-analyses. Disponível em <http://www.prisma-statement.org/Extensions/Protocols>
- \*Pulcher, S., Guerci, M., & Köllen, T. (2020). Unions as institutional entrepreneurs : The contribution of unions to the diffusion and adaptation of LGBT diversity initiatives. *Journal of Organizational Change Management*, 33(3), 477–490.

- <https://doi.org/10.1108/JOCM-11-2018-0332>
- Raeburn, N. C. (2004). Changing corporate America from inside out: Lesbian and gay work- place rights. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Ragins, B., Cornwall, J. M., & Miller, J. S. (2003). Heterosexism in the workplace: Do race and gender matter? *Group and Organization Management*, *28*(1), 45–74. <https://doi.org/10.1177/1059601102250018>
- Rawls, J. (1971). A Theory of Justice. Harvard University Press, Cambridge, MA. <https://doi.org/10.2307/j.ctvjf9z6v>
- Reid, E. (2015). Embracing, passing, revealing, and the ideal worker image: How people navigate expected and experienced professional identities. *Organization Science*, *26*(4), 997–1017. <https://doi.org/10.1287/orsc.2015.0975>
- \*Rengers, J. M., Heyse, L., Otten, S., & Wittek, R. P. (2019). “It’s not always possible to live your life openly or honestly in the same way”—Workplace inclusion of lesbian and gay humanitarian aid workers in Doctors without Borders. *Frontiers in psychology*, *10*, 320.
- \*Rennstam, J., & Sullivan, K. R. (2018). Peripheral inclusion through informal silencing and voice—A study of LGB officers in the Swedish police. *Gender, Work & Organization*, *25*(2), 177-194. <https://doi.org/10.1111/gwao.12194>
- \*Rhodes, C. (2017). Ethical praxis and the business case for LGBT diversity: Political insights from Judith Butler and Emmanuel Levinas. *Gender, Work & Organization*, *24*(5), 533-546. <https://doi.org/10.1111/gwao.12168>
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, *23*, 393–404. <http://dx.doi.org/10.5465/AMR.1998.926617>
- Sauder, M., & Espeland, W. N. (2009). The discipline of rankings: Tight coupling and organizational change. *American Sociological Review*, *74*(1), 63–82. <https://doi.org/10.1177/000312240907400104>
- Schein, E. H. (1996). Culture: The missing concept in organization studies. *Administrative science quarterly*, 229-240. <https://doi.org/10.2307/2393715>
- Schilt, K., & Wiswall, M. (2008). Before and after: Gender transitions, human capital, and workplace experiences. *B.E. Journal of Economic Analysis and Policy*, *8*(1). <https://doi.org/10.2202/1935-1682.1862>

- Sliter, M., Boyd, E., Sinclair, R., Cheung, J., & McFadden, A. (2014). Inching toward inclusiveness: Diversity climate, interpersonal conflict and well-being in women nurses. *Sex Roles: A Journal of Research*, *71*(1-2), 43–54.  
<https://doi.org/10.1007/s11199-013-0337-5>
- \*Stavrou, E., & Ierodiakonou, C. (2018). Expanding the work–life balance discourse to LGBT employees: Proposed research framework and organizational responses. *Human Resource Management*, *57*(6), 1355-1370.  
<https://doi.org/10.1002/hrm.21910>
- \*Stenger, S., & Roulet, T. J. (2018). Pride against prejudice? The stakes of concealment and disclosure of a stigmatized identity for gay and lesbian auditors. *Work, employment and society*, *32*(2), 257-273.  
<https://doi.org/10.1177/0950017016682459>
- Stout, J. G., & Dasgupta, N. (2011). When he doesn't mean you: Gender-exclusive language as ostracism. *Personality and Social Psychology Bulletin*, *37*(6), 757-769.  
<https://doi.org/10.1177/0146167211406434>
- Stockdale, M.S., & Crosby, F.J. (2004), *The Psychology and Management of Workplace Diversity*, Blackwell Publishers, Malden, MA.
- Suhomlinova, O. (2006). Toward a Model of Organizational Co-Evolution in Transition Economies. *Journal of Management Studies*, *43*(7), 1537–1558.  
<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00643.x>
- \*Tayar, M. (2017). Ranking LGBT inclusion: Diversity ranking systems as institutional archetypes. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, *34*(2), 198-210.  
<https://doi.org/10.1002/CJAS.1433>
- \*Theodorakopoulos, N., & Budhwar, P. (2015). Guest editors' introduction: Diversity and inclusion in different work settings: Emerging patterns, challenges, and research agenda. *Human Resource Management*, *54*(2), 177-197. <https://doi.org/10.1002/hrm.21715>
- \*Theriault, D. (2017). Implementation of promising practices for LGBTQ inclusion: A multilevel process. *Journal of Park and Recreation Administration*, *35*(3).  
<https://doi.org/10.18666/JPRA-2017-V35-I3-7702>

- Tejeda, M. J. (2006). Nondiscrimination policies and sexual identity disclosure: Do they make a difference in employee outcomes? *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 18(1), 45–59. <https://doi.org/10.1007/s10672-005-9004-5>
- \*Trau, R. N. (2015). The impact of discriminatory climate perceptions on the composition of intraorganizational developmental networks, psychosocial support, and job and career attitudes of employees with an invisible stigma. *Human Resource Management*, 54(2), 345-366. <https://doi.org/10.1002/hrm.21630>
- Triana, M. C., Gu, P., Chapa, O., Richard, O. & Colella, A. (2021). Sixty years of discrimination and diversity research in human resource management: A review with suggestions for future research directions. *Human Resource Management*, 60(1), 145-204. <https://doi.org/10.1002/hrm.22052>
- Tzafrir, S. S. (2005). The relationship between trust, HRM practices and firm performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 16, 1600–1622. <http://dx.doi.org/10.1080/09585190500239135>
- \*Unerman, J. (2018). Celebrating advances in LGBT+ diversity in the accountancy profession: Not letting idealistic purity become the enemy of progress. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 9(5), 636-641. <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-08-2018-0207>
- Unzueta, M. M., & Binning, K. R. (2012). Diversity is in the eye of the beholder: how concern for the in-group affects perceptions of racial diversity. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 38, 26–38. <https://doi.org/10.1177/0146167211418528>
- Van de Voorde, F. C., & Boxall, P. (2015). Individual well-being and performance at work in the wider context of strategic HRM. In M. van Veldhoven, & R. Peccei (Eds.), *Well-being and performance at work: The role of context* (pp. 95-111). Psychology Press.
- \*Van Laar, C., Meeussen, L., Veldman, J., Van Grootel, S., Sterk, N., & Jacobs, C. (2019). Coping With Stigma in the Workplace: Understanding the Role of Threat Regulation, Supportive Factors, and Potential Hidden Costs. *Frontiers in Psychology*, 10, 1879. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01879>
- Walker, S. S., Ruggs, E. N., Taylor, R. M., & Frazier, M. L. (2019). Reporting sexual harassment: The role of psychological safety climate. *Industrial and*

- Organizational Psychology*, 12(1), 106-109. <https://doi.org/10.1017/iop.2019.19>
- Wang, P., & Schwarz, J. L. (2010). Stock price reactions to GLBT non-discrimination policies. *Human Resource Management*, 49, 195–216.  
<https://doi.org/10.1002/hrm.20341>
- \*Wang, J., Gunderson, M., & Wicks, D. (2018). The Earnings Effect of Sexual Orientation: British Evidence from Worker-Firm Matched Data. *British Journal of Industrial Relations*, 56(4), 744-769. <https://doi.org/10.1111/bjir.12304>
- Webster, J. R., Adams, G. A., Maranto, C. L., Sawyer, K., & Thoroughgood, C. (2018). Workplace contextual supports for LGBT employees: A review, meta-analysis, and agenda for future research. *Human resource management*, 57(1), 193–210.  
<https://doi.org/10.1002/hrm.21873>
- World Health Organization. (2004). Writing the research protocol. *A practical guide for health researchers*

# Apêndices

## Apêndice A - Processo de categorização dos artigos incluídos na revisão sistemática de literatura e apresentação de excertos exemplificativos

Temas	Subtemas	Definições	Excertos Exemplificativos
Fundamentos das práticas inclusivas de RH	<i>Compliance</i>	<i>Compliance</i> pode ser entendida como o conjunto de esforços desenvolvidos pela organização dentro de uma área específica para cumprir requisitos legislativos e regulamentares (Claydon, 2013).	<p>“One driver of change here is the employment legislation introduced in some countries to protect LGBT people from discrimination (...).” (Ng &amp; Rumens, 2017, p. 114)</p> <p>“However, prejudices against LGBTQ individuals are deeply rooted socially and historically and hence cannot be easily eliminated. Even with the existence of antidiscrimination legislation, it is important to ensure that organizational practices and individual managers’ behaviour reflect it and to monitor the effectiveness of measures taken to defeat prejudices in organizations.” (Capell et al, 2018, p.952)</p> <p>“The narration above reveals the complexity of transgender discrimination where multiple levels of exclusion come into play to generate a discriminatory outcome. For example, the account of the above respondent demonstrates the insufficiency of protective legislation when discrimination is subtly enacted. (...) Our study highlighted the importance of equality legislation as a positive driver for organisations to engage with an equality agenda around gender identity.” (Ozturk &amp; Tatli, 2016, p. 789, p. 796)</p> <p>“Workplaces are an important site for such encounters, both because they are becoming increasingly diverse as a result of demographic changes but also because organisations are increasingly aware of the value of diversity to their businesses and of their legal obligations in relation to contemporary equality legislation.” (Harris &amp; Valentine, 2016, p.592)</p> <p>“Yet for some aspects of many bisexual people’s experience there is neither a legal impetus for change nor a widely accepted business case argument. One such case is the intersection between bisexuality and trans—and particularly nonbinary—gender identities (...) any legal protection for trans people in the workplace tends to focus on those whose identities align with the male/ female binary. This leaves bisexual people whose own gender identity or that of their partner falls under the nonbinary umbrella in a potentially exposed position.” (Popova, 2018, p. 61)</p>

---

		<p>“Organizational actors, such as management and HR leaders, are influenced significantly by the plethora of complex public laws, regulations, and agency directives and instructions. An organization’s regulative pillar is also conveyed by carriers such as relational governance and power systems (e.g., its placement within the formal organizational structure), standard operating procedures, and objectivized mandates that serve as coercive mechanisms in policy formulation and practice of HR functions.” (Theodorakopoulos &amp; Budhwar, 2015, p. 189)</p>
Sindicatos	<p>Sindicatos são associações que asseguram e promovem os direitos fundamentais dos trabalhadores. Por exemplo, os Sindicatos consideram os trabalhadores LGBT como qualquer outro trabalhador, dignos dos mesmos direitos que um trabalhador heterossexual (Pulcher et al., 2020).</p>	<p>“Looking at the unions’ archival material summarizing agreements related to LGBT rights, we noticed that the companies that reached LGBT-related agreements with trade unions belong predominantly to labour-intensive sectors, where workers are more readily replaceable than in knowledge-based sectors. We found cases of companies operating in the logistics sector, in the metal-mechanics sector, a consumer cooperative in large-scale retail, a company operating in hospital services and one providing call-centre services. Therefore, union initiatives seem to be more essential in those sectors where the contractual power of workers is lower, due to their higher replaceability. The presence of local offices – with their staff members often also being, or having been, members of local LGBT associations – allows LGBT workers to get in touch with them easily (...) As institutional entrepreneurs, these unions contribute towards encouraging companies to further the inclusion of their LGBT employees, and to address discrimination against those employees” (Pulcher et al., 2020, p. 483, p. 485).</p>
Justiça social	<p>A justiça é o modo como a ética se manifesta social e institucionalmente (Rhodes, 2017).</p>	<p>“While it is an ethical desire for and service to the other that inaugurates the need for justice, justice demands rules and rationality so as to decide and justify how things might be divided between all of the others. It also requires political intervention that will counter injustice as it arises, using the practical means that are at one’s disposal. (...) The purity of ethics, realised in the selfless devotion and responsibility to the one other, must always be divided and diluted in the face of the demands of all of the other others. Politics in this sense is an ethical praxis that, while never forgetting its origin in ethics, must engage in the practical realities of life for justice to be pursued. The question for LGBT diversity based on a demand for justice, is not one that can reside on the righteous moral ground that distances itself from business and its cases in order to maintain the moralism of its own position.” (Rhodes, 2017, p. 7)</p> <p>“In acting as catalysts for changing attitudes toward LGBT diversity in other countries and other organizations (including the clients they advise), large multinational accountancy firms can seek to persuade through moral arguments and also point to the economic benefits from diversity. In my experience, in practice, there is a combination of ethical and economic motives for organizations to engage with diversity initiatives.</p>

---

---

		<p>The ethical motives tend to be based broadly on recognition that there should be equality of opportunity for all and everyone should be free from bullying and harassment. (...) - A very important point in this regard is that these factors are not mutually exclusive. Organizations that promote diversity for ethical reasons can also reap economic benefits from their diversity initiatives. Conversely, managers of organizations that are incentivized to act on diversity for economic reasons can find this acts as a catalyst for people within their organizations becoming more open to ethical understandings around diversity, such that the diversity initiatives then become valued and more deeply embedded for ethical reasons.” (Unerman, 2018, p. 638)</p> <hr/> <p>“The normative pillar refers to systems of values and norms, which imply expectations, social obligations, roles, professionalism, duty, and moral responsibility. (...) HR policies and practices and organizational expectations of engaging with their professional communities can be considered manifestations of the normative pillar.” (Theodorakopoulos &amp; Budhwar, 2015, p. 189)</p> <hr/> <p>“Diversity rankings generally try to measure how diverse the employee cohort is and the inclusiveness of policies, practices, and the work climate. (...) Rankings may therefore lead to their chosen set of diversity practices being institutionalized as new norms across multiple industries while also rewarding those organizations that implement these norms. The rewards come from the higher scores or rankings as an independent evaluation of the organization’s inclusiveness (...) We discuss rankings that measure the effectiveness of LGBT inclusion in workplaces in terms of how they create new pressures for organizations to fit their institutional environment. We then discuss institutional pressures in terms of how they diffuse new norms and rules regarding diversity and inclusion. LGBT rankings are explained as a relatively new source of institutional change, which can yield positive outcomes for LGBT employees, despite their many limitations.” (Tayar, 2017, p. 199-200)</p> <hr/> <p>“The results of this study also have important practical implications. They send a clear message to organizations interested in attracting, hiring and retaining a diverse employee pool. Paying sexual minorities the same or higher than their heterosexual counterparts can send a signal to potential job candidates that the company embraces diversity. Thus candidates from sexual minority communities or candidates who have the same values of tolerance and inclusion will likely be attracted to these companies.”</p>
<p><i>Rankings para o “institutional fit”</i></p>	<p>Rankings de diversidade são instrumentos que pretendem avaliar e classificar as organizações quanto à eficácia de programas de diversidade e assim promover mudanças institucionais para o <i>institutional fit</i>, ou seja, ao alinhamento entre as estratégias e procedimentos organizacionais e o ambiente institucional (ao nível das pressões competitivas e dos seus aspetos regulatórios, normativos e culturais) (Tayar, 2017).</p>	
<p><i>Business Case</i></p>	<p>O <i>business case</i> para a diversidade consiste numa abordagem que aposta na diversidade e numa equipa de trabalhadores diversa</p>	

---

---

para a obtenção de benefícios diretos e por motivações financeiras. (Konrad, 2003).

(Wang et al., 2018, p. 762)

“(...) The business case for diversity also builds on the premise that employees from diverse backgrounds offer an array of talents and skills (e.g., language capability) that can be tapped to enhance work performance.” (Ng & Rumens, 2017, p. 117)

“The business case for LGBT diversity is of course an example of politics playing out in organizations; one that exemplifies how calls for justice and equality have been reformulated within an overriding business logic. But it is a politics that has lost sight of the demand for justice that inaugurated it; reduced it to yet another vehicle for self-interested, myopic and autistic spontaneity. In responding to this, an ethical praxis for diversity does not dismiss the business case tout court from a moral high ground, but works both with and against it, using its logic for purposes of its own ethically inspired project. If anything the presence of the business case is a fissure in the long standing wall of hetero- and cishnormative discrimination.” (Rhodes, 2017, p. 7-8)

“Organizations that recognize the presence and value of their transgender employees could therefore use this to drive their competitive advantage, by providing an environment in which trans employees can flourish and thus creating a heterogeneous workforce that is not easily replicated by competitors.” (Beauregard et al., 2018, p. 871-872)

“At the organizational level, we complement the stakeholder approach with the resource-based view (RBV) of the firm, which approaches human resources as potential sources of competitive advantage (Barney, 1991). Integrating these two perspectives, we suggest that organizations seeking to benefit from their human capital will view LGBT employees as important stakeholders and in turn will adopt LGBT WLB policies and practices in order to improve employee and organizational performance.” (Stravou et al, 2018, p. 1356)

“Higher employer profits as a result of greater inclusion could lead to expansion of the business or new investments, thus increasing the level of economic development. Each of these pathways of rights and inclusion for LGBT people would either increase their own human capital or would allow them to fully exercise their productive capacity. Those individual effects are the inputs into other economic processes, which implies that increasing LGBT human capital and making people more productive will create gains at the larger economic level. (...) Not only are these violations and forms of exclusionary treatment harmful to the individuals involved, they also carry costs that impact the broader economy. These economic costs include lost labor time, lost productivity, underinvestment in human capital, and the inefficient allocation of human resources through discrimination in education and hiring practices.” (Badgett et al, 2019, p. 3, p. 12)

---

		<p>“Furthermore, the research has additionally shown that these practices can have a positive impact on the performance not only of those individuals, but on that of the organization as a whole, thus providing companies with a “business case” for the implementation of inclusive practices (...) When asked about the appropriateness of a business case for diversity in order to promote LGBT-inclusive practices, all but one of our union respondents agreed on its value for LGBT inclusion, arguing that a business perspective can complement an equality and justice perspective, in order to reach a higher degree of inclusion.” (Pulcher et al 2020, p. 477, p. 484)</p> <p>“Much of the work of LGBT inclusion in workplaces is performative – organisations want to be seen to be acting because doing so carries social capital. This means that the workplaces who are more likely to engage in LGBT initiatives are those who have the most to gain from doing so – perhaps because their business or industry is perceived to be unwelcoming to those from marginalised groups – and who have the resources and capacity to invest in what is largely a PR exercise.” (Calvard et al., 2020, p. 364)</p> <p>“In acting as catalysts for changing attitudes toward LGBT+ diversity in other countries and firms can seek to persuade through moral arguments and also point to the economic benefits from diversity. (...) Conversely, managers of organizations that are incentivized to act on diversity for economic reasons can find this acts as a catalyst for people within their organizations becoming more open to ethical understandings around diversity, such that the diversity initiatives then become valued and more deeply embedded for ethical reasons.” (Unerman, 2018, p.638)</p> <p>“Such policies and practices can be reinforced or mitigated by informal norms and values as to workforce D&amp;I, as well as by the belief that the management of workforce diversity has implications for performance at different levels. The concept of D&amp;I management has evolved from a regulative pattern of antidiscrimination to an inclusive and business-oriented concept.” (Theodorakopoulous &amp; Budhwar, 2015, p. 190)</p>
<p>Políticas de diversidade e inclusão</p>	<p>Gestão da diversidade</p> <p>A gestão da diversidade consiste num conjunto de programas ou procedimentos organizacionais desenvolvidos para criar uma maior inclusão de todos os indivíduos (Stockdale &amp; Crosby, 2004).</p>	<p>“Regardless of whether or not they are a part of broader diversity management approaches, single practices addressing diversity management with the dimension of sexual orientation can be positively related to the perception of a supportive organizational climate by gay and lesbian employees (...) On the level of single practices, regardless of whether implemented as part of a diversity management approach or separately, the results are in line with the Heideggerian theoretical framework: The more an organizational practice contributes towards reducing, lessening or playing down the differences between homosexuality and heterosexuality, and in this way helps to de-categorize sexual orientation as a relevant factor of organizational status (and thus of organizational processes of leveling), the stronger it is positively correlated with the</p>

---

psychological climate for gay and lesbian employees.” (Kollen, 2016, p. 1985-1986)

“In other countries, DM concentrated on affirmative action and legal compliance. The general business literature, however, revealed significant findings related to the impact of DM on group or team performance. These studies indicate that organizational context determines whether diversity positively or negatively impacts group/team performance. (...) In the area of DM best practices, the hospitality and tourism literature identified seven practices that hospitality leaders should adopt: (1) take employees seriously; (2) recognize the capabilities of all employees; (3) support all employees; (4) communicate effectively with all employees; (5) value a diverse work group; (6) respect different cultural beliefs; and (7) accept non-English speaking employees.” (Kallargyrou & Costen, 2017, p. 106-107)

---

“Much of the work of LGBT inclusion in workplaces is performative – organisations want to be seen to be acting because doing so carries social capital. This means that the workplaces who are more likely to engage in LGBT initiatives are those who have the most to gain from doing so – perhaps because their business or industry is perceived to be unwelcoming to those from marginalised groups – and who have the resources and capacity to invest in what is largely a PR exercise.” (Ng & Rumens, 2017, p. 117)

---

“Our study has some distinct contributions to the practice of intersectional approach in the field of diversity management. First, diversity management efforts should not simply focus on individual intersections. Trying to fix individual intersections may partly work if the individual experiences internal conflict in accommodating different aspects of their intersectional identity. As our study demonstrates, organisations cannot fix intersectional conflict by focusing on individuals alone. Intersectional encounters are co-created by institutions and individuals. Diversity management interventions can fix institutional structures, processes and attitudes towards LGBTQ and other intersecting categories of difference.” (Kamasak et al., 2020, p. 470)

---

*Diversity Training* é o processo através do qual os trabalhadores são educados e formados para o acolhimento de características diferentes, como o género, idade, raça, religião, orientação sexual, classe ou outra dimensão (Lai & Kleiner, 2001).

---

“Diversity training could include specific reference to trans individuals; higher level workshops could be provided to key staff, incorporating more detailed information on the diversity of gender identities and expressions present within the trans community. Being introduced to the notion that gender is not necessarily a static, binary construct may help employees and managers to slowly develop a more open-minded perspective on diversity and difference. For genderqueer individuals, working alongside those who are less fixated on assigning everyone to one of two categories may be a liberating experience.” (Beauregard et al., 2018, p. 872)

---

“The findings in these studies suggest that diversity training increased managers’ perceptions of diversity training’s importance, as well as managers’ sensitivity to cultural

---

*Diversity Training*

---

diversity. These studies also revealed that corporate executives were more effective at creating value after having participated in diversity training, and there is no disparity between ethnic minorities and non-minorities in terms of their perceived value of the training (...) The hospitality and tourism literature revealed five dimensions of diversity training initiatives: employee activities, communication via corporate strategies and materials, second language training, career development and planning and a flexible and supportive organizational culture. The general business literature categorized diversity training in three primary ways: training designed to increase cultural awareness and sensitivity, perceptions of training effectiveness and training focused on improving skills, performance or changing behavior. The dimensions presented in the hospitality and tourism literature do not appear to closely align with the general business interventions. Despite diversity training being one of the most researched areas in the hospitality and tourism literature, these studies fail to explore the types of diversity training hospitality organizations use, or to what degree this training is effective.” (Kalargyrou & Costen 2017, p. 106)

---

“Findings show that in organizations in which no diversity training was conducted, almost half of transgender employees received negative comments from colleagues. In companies that provided training, no participant received any negative comments from co-workers and everyone received at least one positive comment. (...) While training is a widely recommended good practice, specific diversity training usually has a weak effect. In the case of transgender workers, it seems that the opposite is true. A possible reason for this might be that people are generally less familiar with transgender issues than they are with gender, race, or even sexual orientation. Training could, therefore, give employees a much needed introduction paving the way for initial understanding. However, simply developing a policy and creating gender transition guidelines will not instantly create an environment in organizations where all employees are treated as equals; it will require genuine engagement on the part of the organization, management and HR.” (Gut et al., 2018, p.4)

---

“Although diversity training was available in some organisations, these were deemed ineffectual in terms of raising real awareness around gender identity. As a result, research participants often questioned the benefits of the existing diversity training provisions in their companies: <<The diversity training here is a bit of a joke. New employees just go online, read a file on diversity issues, take a multiple choice test, and that’s it really ... it’s very, very superficial, it just covers the basics... I was really surprised they had any concrete training to begin with, and when I saw how it was done, it was obviously a tick-box exercise. (Trey, sales associate, high street retail)>> (...)”

---

		(Ozturk & Tatli, 2016, p. 792) “A more ambivalent organizational practice on sexual orientation is management training on lesbian and gay issues; this practice essentially occupies a middle ground between these tendencies of accentuating and eradicating the differences. Management training makes homosexuality a topic where previously heterosexuality was usually the predominant assumption about employees or customers.” (Kollen, 2017, p. 1977) “(...) for programs to be effective, it is important that they provide insight into how potential threats often manifest themselves in subtle ways in daily workplace interactions. Increased awareness of what is actually important in order to address threats, support, and hidden costs for members of stigmatized groups then allows the tackling of the subtle barriers involved.” (Van Laar et al., 2019, p. 13) “(...) moving the focus from individual training to changes in institutional intersections is a more effective strategy for rendering intersectional encounters more conducive to solidarity. Such diversity interventions encompass a wide range of policies that include revised business processes and hiring and recruitment processes supporting diversity, flexible working arrangements, a talent management focusing on diversity in the entire talent pipeline, and adapting an organisational culture that exclude any kinds of category hierarchies.” (Kamasak et al., 2020, p. 471)
<i>Positive action</i>	A <i>Positive action</i> é um tipo de política que é adotada pelas empresas de forma a haver oportunidades iguais para todos os trabalhadores. Foca-se no apoio a minorias para superar os efeitos da discriminação e promover a diversidade (Holzer & Neumark, 2000).	“Positive actions are focused on supporting minorities to overcome the effects of historical or institutional discrimination or to promote diversity in business and public sector organizations. (...) Given the assigned patterns one can suggest that when employers utilize policy makers’ positive workplace policies aiming to increase inclusivity, they may be able to realize positive organizational outcomes in their firms” (Bozani et al., 2020, p. 812, 823)
Representação	A representação consiste na presença de trabalhadores pertencentes a grupos minoritários, seja em termos numéricos, seja nos vários níveis hierárquicos,	“(...) checking for representation of stigmatized groups is important, addressing both numerical underrepresentation and organizational visibility, also at different levels of the organizational hierarchy (...) However, increased representation is not always possible, especially in the case of true minorities (e.g., sexual minorities) and then reducing any negative salience of these identities and providing positive value to identity becomes even more important.” (Van Laar et al., 2019, p. 13)

	na organização (Unzueta & Binning, 2012).	“There exists a deep representation gap in terms of gender identity diversity in organisations. Transgender individuals are seen as an anomaly and receive a reception that is characterised by othering and marginalisation. As a result, transgender job candidates are disadvantaged in the process of recruitment and selection, and once employed they encounter bias and exclusion. Not only are transgender employees numerically underrepresented, but also gender identity issues are rendered peripheral, remaining invisible and unspoken in organisations. The lack of representation both quantitatively, in terms of the number of transgender employees in the internal workforce, and qualitatively, in terms of the exclusion of transgender identity from the organisational cultural norm, manifests itself in (non)disclosure decisions” (Ozturk & Tatlib, 2016, p. 794)
Conciliação entre vida profissional e vida pessoal	Abordagem que procura tornar compatíveis diferentes atividades no âmbito profissional, familiar e pessoal possibilitando uma coexistência tranquila entre as mesmas e minimizando o conflito entre os diferentes papéis (Kalluath & Brough, 2008).	“LGBT WLB policies may include same-sex benefits, diversity programs about LGBTs, inclusive recruitment strategies, and medical coverage idiosyncratic to certain groups of LGBT employees (e.g., sex-change operation).” (Stavrou & Ierodiakonou, 2018, p.1366)
Rede social	As redes sociais consistem num grupo ou estrutura social criada para apoiar, dar visibilidade e voz aos trabalhadores LGBT (Colgan & McKearney, 2012).	“One practice that accentuates the difference between different sexual orientations is the establishing of LGBT employee networks. These networks, no matter whether heterosexual employees are officially excluded or not, signal to the workforce that there is some kind of ‘resource’ that is exclusively available for lesbian, gay and transgender employees. (...) LGBT networks (or employee resource groups) would seem not to be related to the psychological climate for gay men and lesbians.” (Kollen, 2016, p. 1977, 1986) “(…) the presence of supportive (minority) networks in the organization makes it easier to display and find solace in an identity, and to show resistance when identity-threatening experiences do occur. Meanwhile, hiding and distancing are more likely when such supportive networks or positive diversity climates are not available. This – and the work reviewed above – also highlights the benefits for members of stigmatized groups to maintain their links with other members of their group for the protection of well-being, motivation, and performance in the workplace

---

		<p>(...) Organizations can pay specific attention to the availability of outgroup and in-group support – also through networks, role models, and people in authority within the organization” (Van Laar et al., 2019, p. 10-11)</p> <p>“It is possible that the dissimilar developmental network (which comprises predominantly or all heterosexual members in the context of this study) generally do not live with the fear of being discriminated against for carrying a stigmatized identity. Therefore, they face less fear and risk of being penalized for providing emotional support to their network members with a stigmatized identity. In contrast, the members of similar developmental network (which comprises predominantly or all homosexual members in the context of this study) may live with the fear of potential discrimination and hence may be less willing to develop a close social relation with their similar others.” (Trau, 2015, p. 359)</p> <p>“(...) local staff networks representing the interests of LGBT* colleagues – when they work well – can function as a two-way channel for collegial and transparent communication which delivers mutual benefits, to senior management and rank-and-file staff alike. In this best-case scenario, staff networks function as a sounding-board for policy in the consultation phase, ensuring that when implementation takes place, decisions have been made in the most informed as well as representative manner. (...) There has been a tendency in staff networks, and the LGBT* community more broadly, to focus on issues affecting gay men and more recently gay women (lesbians), arguably at the expense of wider and more fluid sexual and gender identities. Holding specific events for staff with these identities, or drawing attention to the barriers they face, presents an opportunity for staff networks to increase diversity in engagement, from all staff across the organisation.” (Hastings &amp; Mansell, 2015, p. 124, p. 125)</p>
Transição de género	Os indivíduos transgéneros que optem por um processo de transição de género, ou seja, alterar para um que não corresponda ao do seu nascimento, podem fazê-lo através de modificações do corpo, por via hormonal ou cirúrgica (Schilt & Wiswall, 2008).	<p>“Some participants explained that they were heavily encouraged to take time off from work mid-transition, and although this was done under the cloak of supportiveness, the participants felt a gentle, but firm, pressure which potentially indicated that an imposed break was a means for workplaces to remove ‘threatening’ physical signs of their transition from the work environment. Most participants who transitioned reported receiving uncomfortable questions regarding their bodies so that managers could ascertain which toilets they could be allowed to use, a common organisational anxiety (...) Organisational inability to understand, frame and accommodate transition leads to a heightened sense of panic and fear of the unknown. Resultantly, transition is seen by organisations as a process to be controlled and ‘managed’, lest it upsets sensitivities in the work environment or creates conflict between workers, which poses the unwelcome potential to disrupt actual business operations. (...) The difficulties with</p>

---

			<p>disclosure are experienced even more sharply within the gender identity transition process. Transition is a particularly painful period where many transgender workers meet the greatest challenges in their work lives. Our study reveals that rather than accommodating the unique needs of transitioning workers, organisations tend to respond with managerialist control and discipline, or pay inadequate attention to provision of appropriate support during transition.” (Ozturk &amp; Tatli, 2016, p. 792- 794)</p> <hr/> <p>“For this reason, a-gender, the support network for transgender government staff, advises that managers should be mindful of medications’ side effects and recommends that they change performance objectives during transitioning. Guidelines do not recommend how long it should take to receive new work equipment, but point out that failure to update and maintain records to reflect the individual’s transition is a frequent cause of distress to the employee. A transition plan can help guide managers, the employee and co-workers and is especially useful for managers who are inexperienced with managing a transition. It is suggested that regular follow-up meetings are carried out to keep track of the employee’s health, exposure to discrimination, and progress of the workplace transition.” (Gut et al. 2018, p. 5-6)</p> <hr/> <p>“Inclusion is constructed as focusing on the whole person, regardless of their sexual orientation. However, as emerged in the study, LGBTQ employees continue to be demeaned because they violate normative expectations about gender roles. Equally they are the subject of censorship, enforced through the rhetorical devise of discretion. As revealed by the genealogical analysis, institutional and historical social developments buttress a hegemonic heteronormative order that sustain the silencing and selfregulation of LGBTQ workers (...)Even in the contest of work settings involved in supporting the inclusion of marginalised people, LGBTQ employees who do not fit with neoliberal standards of gay normality are not given the opportunity to express their subjectivities, while their marginalisation is denied or considered a problem they have to solve on their own.” (Priola et al., 2018, p. 748-749)</p> <hr/> <p>“(…) we comprehend sexuality through heteronormativity and through the fact that we assume that everybody is straight, but when that presumption proves wrong, heteronormativity then requires that those who are not straight pretend to be so (so that we can continue to presume that they are straight) or declare explicitly their deviation from the norm (in other words, they continue to come out). The declaration may use different intonation, language, words, discourses and practices, but this declaration functions as the sign that heteronormativity is at work. In this way coming out confirms itself as a discourse, which supports and reinforces heterosexual privilege: heterosexuals do not need to come out. (Benozzo et al., 2015, p.303)</p>
Cultura organizacional	Ideologia de género	Ideologia de género é o conjunto de crenças sociais que associa o poder ao género ou ao sexo. (Duerst-Lahti, 2008)	

		<p>“Together with the ongoing development of European workplace-related anti-discrimination legislation and jurisdiction, this tendency might make the claim for overcoming formal unequal treatment obsolete in the near future. For the unions this carries the risk that, in the wake of this positive development, their advocacy for this claim might also become obsolete, and with it their status as institutional entrepreneurs in the field of LGBT inclusion. However, legal protection and equalization do not eradicate homophobia and heteronormativity, though they are undeniably important steps in the right direction.” (Pulcher et al., 2020, p.486).</p>
		<p>“One guiding theme is the double standard surrounding who gets to talk about sexual identities and relationships through open workplace conversation. Power struggles and potential conflict arise where heterosexual employees and co-workers are perceived as problematic allies for LGBT issues and voices, appropriating them in misinformed ways. Equally, what is deemed safe, comfortable and acceptable for working relationships and workplace conversation often reverts to heterosexual norms, such as having opposite-sex spouses and romantic interests. Heteronormative organisational cultures are presented as having negative consequences for the safety and comfort of LGBT staff and students. The implication is that universities still need to create more roles, spaces and representation for challenging heteronormativity and implementing more sustained and holistic approaches to LGBT inclusion.” (Calvard et al., 2020, p.359)</p>
		<p>“Yet this article has also demonstrated how people use and transgress (hetero)normative models of sexuality and ageing to produce complex identifications of themselves. All of this means that organizations need to consider the complex ways that people categorize themselves and how they make trouble for existing normative orders.” (King, 2016, p.14)</p>
		<p>“Administrators who lack experience or comfort with LGBTQ populations may unintentionally stall inclusion efforts. At the organizational level, administrators must be cognizant of both who an organization has historically served and how organizational culture can support or undermine inclusion programs.” (Theriault, 2017, p. 123)</p>
Organizações LGBT <i>friendly</i>	Organizações homonormativas que priorizam os direitos dos trabalhadores LGBT e que incluem qualquer tipo de indivíduo independentemente da sua	“LGBT organisations declare themselves to be open to every individual without consideration of gender identity and sexual orientation. Accordingly, these organisations are homo-normative institutions which are perfectly fine with employing straight people as well. Our participants consider LGBT organisations as workplaces and state there is no discrimination against straight people within these organisations. This situation brings the idea of an inclusive workplace where many LGBT individuals would

	<p>identidade de género e orientação sexual estando também recetivas a trabalhadores heterossexuais, criando assim um local de trabalho inclusivo para todos (Aydin &amp; Ozeren, 2019).</p>	<p>like to be included in such organisations since they have priorities in terms of protecting LGBT rights and being representative of them (...) The findings show that many participants consider LGBT organisations as a workplace that provides relatively a “comfortable”, “safe” and “inclusive” working environment for LGBT individuals. Having adopted such a perspective results in avoiding work in the private sector since LGBT individuals consider the private sector as a place where they can face some challenges such as exclusion and discrimination.” (Aydin &amp; Ozeren, 2019, p. 573, 574).</p>
<p><i>Perceived organization climate</i></p>	<p>Um clima de diversidade reflete a perceção dos trabalhadores quanto à forma como a organização valoriza e promove a diversidade, nomeadamente quanto à implementação de políticas de recursos humanos justas e como integra socialmente os trabalhadores sub-representados (Sliter et al., 2014).</p>	<p>“Furthermore, results show that the thematization of homosexuality, accompanied by an organizational de-tabooing of homosexuality (Tebble, 2011), is associated with an organizational climate being perceived as more positive and supportive. This can be explained by its weakening impact on the polarizing potential of sexual orientation as it contributes to its de-categorization in terms of the allocation of organizational status. Articles in staff magazines or in the intranet can be examples of such thematizations that imply that homosexuality belongs to the workplace-reality as well as heterosexuality. Gay and lesbian marketing also represents a diversity practice that can be associated with a supportive psychological climate for gay and lesbian employees. The knowledge of the existence of an external gay marketing strategy by one’s organization is therefore related to the perception of a positive internal climate. Apparently, a practice that primarily targets and appreciates lesbians and gay men as customers simultaneously brings with it a perceived appreciation of gay and lesbian employees.” (Kollen, 2016, p.1986)</p> <p>“First, this research provides evidence that the perception of nondiscriminatory climate toward lesbians and gay men is positively related to their formation of similar developmental networks, indicating that in psychologically safe environments in which individuals perceive a nondiscriminatory climate, they are able to make rational and strategic moves by seeking out similar others for their developmental support (...) The current investigation also revealed that individuals with greater psychosocial support are more likely to be satisfied with their job and career.” (Trau, 2015, p. 345, 362)</p> <p>“Managers and colleagues who wish to support inclusion must be attentive to locally relevant problems and seize opportunities to engage in inclusive action. A quick and firm response that endorses inclusion and chastises anti-inclusionary speech and behaviours creates a more inclusive environment.” (Rennstam &amp; Sullivan, 2018, p. 191)</p> <p>“(…) police departments in the UK have made good strides in opening the law enforcement workforce, but continue to face on-going challenges in creating fair, diverse,</p>

		and representative work environments for lesbian and gay officers.” (Colvin, 2015, p. 333)
		“(…) we recognise the considerable improvements in police working environments for minority officers, brought about by the pursuit of a new police organisational morality. Yet, despite this, instances of homophobic discrimination in training, deployment and promotion are still evident in British policing.” (Jones & Williams, 2015, p. 208)
Impactos individuais das políticas e práticas de RH	Satisfação do trabalhador	<p>A satisfação no trabalho compreende um estado emocional positivo que resulta da avaliação do trabalhador ao seu trabalho e como esse trabalho permite satisfazer os valores que considera importantes em relação ao mesmo (Locke, 1969).</p> <p>“LGBT individuals in Turkey consider LGBT NGOs as a workplace that has an inclusionary working environment for both LGBT and non-LGBT individuals. On the other hand, LGBT individuals in the UK perceive LGBT NGOs as an employment opportunity and a place where they experience job satisfaction since they support LGBT individuals who face discrimination at work or in society.” (Aydin &amp; Ozeren, 2020, p. 576)</p> <p>“Employee outcomes could be job satisfaction, commitment, or turnover intentions” (Stavrou &amp; Ierodiakonou, 2018, p.1366)</p> <p>“This study found that perceptions of nondiscriminatory climate toward an individual’s invisible stigmatized group is positively related to her/his formation of a similar developmental network, and those who perceived nondiscriminatory climate in their organization are more likely to disclose stigmatized identity and receive higher psychosocial support from their developmental network. Further, psychosocial support was found to be positively related to job and career satisfaction.” (Trau, 2015, p. 345)</p> <p>“(…) it is unclear what contributes to LGBT employee satisfaction in an effort to retain and engage them.” (Ng &amp; Rumens, 2017, p. 117)</p> <p>“The current investigation also revealed that individuals with greater psychosocial support are more likely to be satisfied with their job and career.” (Trau, 2015, 359-360)</p>
	Auto-estima do trabalhador	<p>A autoestima, pode ser definida como a valorização que uma pessoa tem de si mesma, confiando na sua individualidade e capacidade para atingir os seus objetivos (Rawls, 1971).</p> <p>“(…) we suggest that both self-esteem and self-respect-oriented outcomes for trans people might be enhanced whenever policy makers work to promote socioeconomic equality through workplace positive actions. Lack of equality might be detrimental to self-esteem among minority people (…) Our patterns might suggest that positive governmental actions positively impact on trans people’s self-assessments because these are perceived to be actions aiming to minimize transphobia in society. Their self-esteem might be positively affected whenever they receive attention and respect from policy makers. In addition, if trans people perceive the release of the workplace guide as an achievement of the trans community, we can anticipate positive self-esteem enhancements.” (Bozani et al., 2020, p. 813, 820)</p>
	Confiança	“HRM practices related to selection, training, and job design were found to predict or-

	<p>Confiança pode ser entendido como um estado psicológico que torna um indivíduo vulnerável ao que o rodeia, pressupondo que não está em risco e que terceiros possuem intenções positivas para com ele (Rousseau et al., 1998).</p>	<p>ganizational trust and interpersonal trust. This high level of trust consequently contributed to the employees' level of satisfaction, commitment, and overall organizational performance (...) the time and effort HR personnel and senior leaders invest in developing well-crafted policies and practices can signal to those employees who are at risk of discrimination that they can trust their organization" (Capell et al., 2016, p. 7, p. 8)</p> <p>"Our findings confirm our hypothesis that the impact of trust in the organization and manager is moderated by these external and internal variables. Specifically, nonwork outness and expressed LGBTQ identity both moderate the relationship between trust and workplace disclosure, such that trust comes to play a critical role only when the employee faces ambiguous internal and external pressures. At high levels of LGBTQ identity and nonwork outness, an employee does not face any ambiguity; thus, the employee will find it easier to disclose his or her identity at work, regardless of their trust levels. Conversely, at low levels of LGBTQ identity, nonwork outness and lower personal drive for disclosure, trust becomes critical. In other words, the higher the level of trust, the higher the level of workplace disclosure (...) The small yet significant differences we found between trust in the organization and trust in the supervisor indicate that when LGBTQ workers experience incongruence between organizational policies and direct supervisors' behaviours, they may experience ambivalence and fear." (Capell et al., 2018, p. 963)</p>
<p>Saúde e bem-estar mental dos trabalhadores</p>	<p>A saúde mental consiste não só na ausência de perturbações mentais, mas também o estado de bem-estar psicológico (Leka et al., 2015).</p>	<p>"(...) an "inclusive" work environment can improve the mental wellbeing of LGBT workers." (Ng &amp; Rumens, 2017, p. 112)</p> <p>"LGBTQ employees with a supportive environment where they feel safe being open about their sexual identity results in employees who are not only more satisfied and healthy but also more dedicated and productive." (Capell et al., 2018, p. 948)</p> <p>"...it is important for organisations to go beyond blanket approaches to diversity management and tailor their diversity and inclusion initiatives in line with the needs of their employees. In the case of transgender workers, organisational support and accommodation is essential during the transition process. Organisations need to allow extended personal leave or career breaks, amendments to the employment contract to limit job responsibilities, job-sharing options or similar flexible work arrangements, the absence of which creates layers of ongoing stress for transgender workers." (Ozturk &amp; Tatli, 2016, p. 797)</p> <p>"A threat, support, and hidden costs approach to targets' responses to stigma helps us understand why members of negatively stereotyped groups may experience higher levels of stress, depletion, and burn out in organizations; may underperform or appear</p>

---

		less committed or motivated; and may not always take available opportunities. These responses should be understood not as dysfunctional responses – or as inherent group differences – but as consequences of the regulation of identity threat in efforts to maintain multiple and sometimes conflicting goals for esteem, belonging, and achievement.” (Van Laar et al., 2019, p. 12)
Bem-estar no trabalho	O bem-estar no trabalho ilustra as experiências e atitudes positivas que os trabalhadores vivem no contexto de trabalho (Diener, 2000).	“There is robust evidence on the negative effects of GBDH on indicators of occupational well-being, such as overall job satisfaction, engagement, commitment, performance, job withdrawal, and job-related stress” (Johnson & Otto, 2019, p. 4)
<i>Disclosure</i>	<i>Disclosure</i> entende-se como a revelação de uma característica que é estigmatizada relativa à identidade de género e/ou orientação sexual do indivíduo no local de trabalho. A decisão de <i>disclosure</i> (de revelar ou ocultar esse atributo) pode ter consequências negativas ou positivas (Stenger & Roulet, 2018).	“(…) These prejudices create an employment environment where transgender individuals, perhaps the most vilified of all minority subjects at work, may consider their viability as employees closely linked to the disclosure decision and often opt for non-disclosure. Moreover, transgender employees may fear that if they disclose their gender identity, they would be the cause of panic and anxiety in their work environments. Non-disclosure is then routinised, as such work environments do not develop the organisational policies and guidance required to support and value transgender employees. Our participants particularly highlighted that their non-disclosure decisions were tied to their expectations of negative reactions from managers and colleagues.” (Ozturk & Tatli, 2016, p. 792) “(…) the organisations mostly focus on both discrimination against transgender individuals in society and exclusion of them at work. This is due to the ostentatious nature of being visibility of transgender individuals. LGBs, on the other hand, are not that visible and, if they fear that they might be treated differently at work, they will hide their sexual orientation and pretend to act as heterosexuals. This is a “passing” strategy LGB individuals can adopt while managing their identities in the workplace (…) if LGBs decide to disclose their sexual orientation in the workplace, they usually start to experience problems at their places of work, such as not being granted promotions or even being fired. The common view held by LGBT organisations though is that such issues and challenges for LGBTs have increased their visibility because public authorities may sue LGBT individuals for the purpose of exiling them to other cities (which is especially the case for teachers who are trans-women); otherwise, they are fired (…) LGB individuals in Turkey do not mostly prefer to express their sexual orientation openly exclusion at since they have a fear of getting dismissed. Also, transgender women face an exclusionary

---

---

work perspective of society and business owners. Such a perspective led them to the adoption of sex work as a compulsory choice. On the other hand, workplaces in the UK provide relatively more inclusive environment for LGBTs. However, they can still face discrimination within organisations by experiencing the lack of promotions and subtle discrimination such as ignorance at work. Also, LGB individuals have been considered and assumed to have a heterosexual life if they do not disclose their sexual orientation.” (Aydin & Ozeren, 2019, p. 571, 576).

---

“(…) some homosexuality discourse uses the words of identity (the appeal of saying ‘I am gay’), reinforcing the binary system of the heterosexual matrix through the admission of homosexuality. Nevertheless, the admission of gay identity also has the effect of producing a relation of power and inequality in which the subject was, and is, subordinate to the dominant Other, and is subjected to essentialist discourses. (...) our research reveals how coming out (one of the column/pillar of inclusive and tolerant organizations<sup>5</sup>), can be a slippery and ambiguous road, that we could not unproblematically valorize and address. We have illustrated in this paper how coming out functions as a discourse which, together with contextualized heteronormativity, disciplines (sexual) identities by defining, for example, what is the normal (and vice versa what is the abnormal) expression of homosexuality: coming out is a tricky discursive construction.” (Benozzo et al., 2015, p. 302, 303)

---

“our findings reveal that the external environment interacts with the internal environment such that disclosure outside the organization and the level of identification as an LGBTQ individual largely determine, to a major degree, employees’ willingness to disclose their identity within the organization.” (Capell et al., 2018, p. 963)

---

“Although HRM practitioners tend to be the first point of contact when a transgender employee comes out at work, many indicate that they have never had to support a gender transition and lack knowledge and training on the recommended good practice. Managers’ responses when a transgender employee comes out not only have legal implications but can also affect the employee’s sense of dignity, fair treatment, and acceptance in the workplace.” (Gut et al., 2018, p. 2)

---

“Disclosure can both have negative and positive consequences. Gay or lesbian auditors that have openly reported their homosexuality to some of their colleagues can be directly confronted to prejudice (...) There can, however, be some positive repercussions of disclosure. One of the respondents acknowledges that ‘he finally gets to be himself’. Some of our homosexual informants progressively divulge this personal information, first to an inner circle of co-workers, which potentially helps them build their confidence to then come out to a broader set of people. For one respondent, he

---

---

'could tell people that he previously had to push back' but also realized that 'some people knew [they] were gay, or strongly suspected it'. These respondents no longer had to live in the fear of accidentally revealing their identity, which considerably facilitated personal interactions with their co-workers." (Stenger & Roulet, 2018, p. 269)

"A particular concern which emerged from my own LGBT diversity and inclusion work and in the interviews was coming out to managers. One participant recounted an incident where their lesbian manager proactively reached out to offer support but became awkward when the employee came out as bisexual and not in a same-gender relationship. Heterosexual managers are equally uncomfortable (...) (coming out as bisexual) it is seen as the same as coming out as gay or lesbian. Bisexual employees' specific need for having their identity recognized regardless of their relationship status is therefore frequently overlooked, leading to feelings of isolation and alienation (...) Coming out as bisexual in the workplace takes on different meanings which may in turn be shaped by other resources individuals have for meaning making, notably stereotypes, prejudice, and biphobia. (...) Coming out specifically as bisexual then brings this private matter into the workplace without the mitigating factor of a workplace-relevant call to action which accompanies lesbian and gay issues. As campaigns for LGBT rights have progressed, alternative constructions of sexuality have emerged, and rather than (or often as well as) as a private matter, it can also be seen as a social and political issue. Many workplaces, particularly in the private sector, also consider such issues inappropriate to the workplace context, posing further difficulties to bisexual employees wishing to come out." (Popova, 2018, p. 59, p. 60)

"If transgender individuals feel unable to disclose their personal identity at work because of a negative climate towards that identity, they are unlikely to risk 'coming out' by giving voice to transgender issues. For transitioning or post-transition individuals who do not always 'pass' as their affirmed gender, disclosure may be a moot point, as they are visibly 'other'. The desire to avoid additional attention and negative interactions may, however, dissuade these employees from giving voice in the workplace." (Beauregard et al., 2018, p. 864)

"the confinement of sexuality to the private is functional to the reification of their inclusive ethos: if sexuality belongs to the private, there cannot be sexual discrimination in the workplace, and policies addressing discrimination would be worthless. Inclusion is constructed as focusing on the whole person, regardless of their sexual orientation." (Priola et al., 2018, p. 747)

"The results of this study revealed that disclosure may compensate with more psychosocial support in the context of development network. However, this result should

---

		<p>be interpreted with caution since not all observers would react the same way. Perhaps such positive reactions are because the developmental network members were individuals to whom the respondents felt close and in whom they had invested emotional resources. Other relationships (e.g., workgroups, supervisors) in their workplace may not have resulted in the same reaction to the disclosure of their invisible stigmatized identity. This study also found that disclosure mediates the effect of non-discriminatory climate on psychosocial support, indicating that disclosure contributes to the effect of the perception of nondiscriminatory climate on the level of psychosocial support." (Trau, 2015, p. 359)</p> <hr/> <p>"Gay men and lesbians may opt to work in lower-paying sectors or occupations, considering the freedom to disclose their sexual orientation in the workplace as a non-monetary reward. That is, they would forgo higher-paying jobs in occupations where sexual orientation would have to be kept undisclosed." (Theodorakopoulos &amp; Budhwar, 2015)</p> <hr/> <p>"Most reluctance to disclose sexual orientation or trans* status comes from staff concerns that the data will be linked to employment records (or, in the case of students, anxieties over disclosure to parents), together with worries about data security. The issue of trust associated with disclosures of sexual orientation or trans* status needs to be met head-on, potentially through institutions using guidance from third-sector organisations such as Stonewall." (Hastings &amp; Mansell, 2015, p. 124)</p> <hr/> <p>"(...) perceiving the atmosphere at work as permissive towards LGs and having LG colleagues was associated with more disclosing behaviors, more positive feelings associated with disclosure, and attaching lesser importance to the role of social setting for disclosure. In contrast, having witnessed negative events towards LGs at work was associated with perceiving the role of social setting as more important for disclosure. (...) Unexpectedly, our study found that having repeatedly experienced homonegative events was associated with more positive feelings about disclosing one's sexual orientation. At first glance, it seems to make no sense that LGs would feel more confident as a result of these negative experiences." (Dewaele et al., 2019, p. 90)</p> <hr/> <p>"(...) our data reveal that disclosure of sexual identity is highly dependent on the context of work. Whereas all participants chose to be open about their sexuality in the office, the opposite was true for the field." (Rengers et al, 2019, p. 11)</p> <hr/>
Remuneração, incentivos salariais e benefícios	A remuneração total é composta pela remuneração básica ou salário que constitui a recompensa	"That the earnings of single gay men are higher in organizations with DEM policies suggests a possibility of discrimination that DEM policies help prevent. In an environment of complete non-discrimination, it could be argued that DEM policies should have no effect on earnings. Our study shows, however, that single gay men have

---

	<p>paga ao trabalhador pela sua prestação de serviços num determinado período, por outros rendimentos adicionais que o trabalhador possa receber provenientes de incentivos (e.g. comissões, prémios, seguros) e ainda por benefícios que a organização possa oferecer (e.g. auxílio na saúde, transportes) (Borges, 2017).</p>	<p>higher earnings in the presence of DEM policies, which would suggest that discrimination does in fact exist, and that without DEM policies, the earnings of LG persons would be lower than their heterosexual counterparts.” (Wang et al., 2018, p. 762)</p>
<p>Estigma</p>	<p>O estigma refere-se à atribuição de rótulos aos indivíduos focando-se em determinadas características às quais lhe é atribuído um sentido negativo, não conforme com o que é aceite como normal pelo resto da sociedade (Link &amp; Phelan, 2001).</p>	<p>“(…) dealing with stigma – even if seemingly effectively – can have important unintended and hidden costs, either for the stigmatized individuals themselves or for other members of their group. These costs are often not at all obvious, and understanding these potential costs is important to effectively address workplace equality in the long run.” (Van Laar et al., 2019, p. 10)</p> <p>“Individuals facing stigma in work contexts have to cope with the fact that their professional merits are blurred and sometimes even occluded by their stigmatized identity (…)</p> <p>the masculinity that is often prejudicially associated with female homosexuality does not appear to outweigh the stigma of homosexuality. It is as if the stigma around homosexuality is more due to the perceived transgression of gender norms rather than the actual perceived qualities of the desired gender. For lesbian women, rather than their perceived masculinity being valued in a male world, there is instead a double penalty: in addition to being homosexual, a lesbian remains a woman, and therefore associated with undesirable feminine characteristics.” (Stenger &amp; Roulet, 2018, p. 264, p. 267)</p> <p>“As the media and tech domain is mostly inhabited and led by cisgender white middle-class men, discrimination and segregation occur in different ways: from exclusion by top ranking roles to unemployment passing through the marginalization of individuals that do not fit widespread gender norms.” (Pavan &amp; Mainard, 2020, p. 1745)</p> <p>“the visibility of non-conforming gender identities exposed the participants to a variety of discriminatory forces in all aspects of employment, starting from selection and recruitment. As one interviewee explained visibility of gender identity often leads to</p>

---

---

pre-emptive exclusion from employment and consequent under-representation of gender identity minorities in organisations.” (Ozturk & Tatli, 2016, p. 789)

---

“We argue that these patterns of discrimination and prejudice help to sustain anti-homosexual work environments, primarily through pressure from (some) colleagues not to take things ‘personally’, but also, attempts made by all parties (LGBs, colleagues and management) to neutralise and diffuse the situation with ‘it’s not personal’ and normalise (as opposed to pathologise) perpetrators, people that LGBs continue to work with. By shifting the goalposts of when matters become personal, it proves virtually impossible for LGBs to denounce anti-homosexuality, when they face it, and easy for managers and management to brush matters under the carpet.” (Einarsdóttir et al., 2015, p. 12)

---